



TUGAS AKHIR - TI 141501

**PEMILIHAN ALTERNATIF STRUKTUR ORGANISASI
BARU YANG EFEKTIF DENGAN METODE *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS* (AHP) (STUDI KASUS PT X)**

ACHMAD USAMA
NRP 2511.100.070

Dosen Pembimbing:
H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE

Dosen Co Pembimbing:
Dr. Ir. Bambang Syairuddin, MT.

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember 2017



TUGAS AKHIR – TI 141501

**PEMILIHAN ALTERNATIF STRUKTUR ORGANISASI BARU
YANG EFEKTIF DENGAN METODE *ANALYTICAL
HIERARCHY PROCESS* (AHP) (STUDI KASUS PT X)**

ACHMAD USAMA

NRP 2511.100.070

Dosen Pembimbing:

H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE

NIP. 196002231985031002

Dosen Co Pembimbing:

Dr. Ir. Bambang Syairuddin, MT.

NIP. 196310081990021001

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2017



FINAL PROJECT – TI 141501

**ALTERNATIVE SELECTION OF NEW AND EFFECTIVE
ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITH *ANALYTICAL HIERARCHY
PROCESS* (AHP) METHOD (CASE STUDY OF PT X)**

ACHMAD USAMA
NRP 2511.100.070

Supervisor:
H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE
NIP. 196002231985031002

Co supervisor:
Dr. Ir. Bambang Syairuddin, MT.
NIP. 196310081990021001

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
Faculty of Industrial Technology
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2017

LEMBAR PENGESAHAN

PEMILIHAN ALTERNATIF STRUKTUR ORGANISASI BARU YANG EFEKTIF DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)* (STUDI KASUS PT X)

TUGAS AKHIR

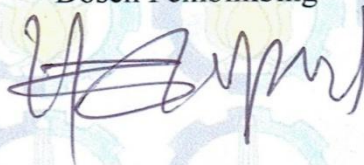
Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Sarjana Teknik
Program Studi S-1 Departemen Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

Oleh :

ACHMAD USAMA
NRP. 2511 100 070

Mengetahui/menyetujui,

Dosen Pembimbing



H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE

NIP. 196002231985031002

Dosen Co Pembimbing



Dr. Ir. Bambang Syairuddin, MT.

NIP. 196310081990021001

SURABAYA, JULI 2017



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

PEMILIHAN ALTERNATIF STRUKTUR ORGANISASI BARU YANG EFEKTIF DENGAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* (AHP) (STUDI KASUS PT X)

Nama : Achmad Usama
NRP : 2511100070
Departemen : Teknik Industri – ITS
Pembimbing : H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE
Co Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairuddin, MT.

ABSTRAK

Struktur organisasi yang efektif merupakan faktor penting dalam semua kegiatan pada perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi yang efektif, komunikasi dan koordinasi dalam kegiatan perusahaan akan semakin sempit dan cepat yang artinya akan mengurangi kemungkinan terjadinya salah komunikasi maupun salah koordinasi. Sehingga, perusahaan dapat lebih produktif. PT. X merupakan pabrik *textile* yang berdiri di Desa Bakalan Dusun Kesono Gondang Kab. Mojokerto. Perusahaan ini beroperasi mulai tahun 1934. Pada mulanya, Perusahaan ini mengerjakan seragam ABRI dan Bendera Merah Putih. Namun untuk saat ini hanya melakukan produksi sarung tenun.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *analytical hierarchy process* (AHP) dan dibantu dengan *software expert choice* 11. Sebelum menggunakan metode AHP terlebih dahulu dilakukan penentuan kriteria alternatif serta pembentukan alternatif struktur organisasi. Setelah didapat alternatif maka dilakukan perhitungan AHP dengan bantuan *software*.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh struktur organisasi yang terpilih adalah struktur organisasi lini dengan pembobotan kriteria tertinggi pada *lean* sebesar 0.557 dan alternatif lini sebesar 0.316 dengan nilai *inconsistency* gabungan sebesar 0.03.

Kata Kunci : *Analytical hierarchy process*, efektif, *expert choice*, organisasi, Struktur

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**ALTERNATIVE SELECTION OF NEW AND EFFECTIVE
ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITH *ANALYTICAL HIERARCHY*
PROCESS (AHP) METHOD (CASE STUDY OF PT X)**

Nama : Achmad Usama
Student ID : 2511100070
Departemen : Industrial Engineering – ITS
Supervisor : H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE
Co Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairuddin, MT.

ABSTRACT

Effective organizational structure is one of the most important factor in all of company activity. With effective structure of organization, communication and coordination in company activity will be lean and faster wich mean reducing of miscommunication and miscoordination probability.as result, company can be more productive. PT X is a textile factory in Bakalan village, Mojokerto. This company used to produce army outfit and Indonesian Flag. But now, this company focus on weaving sarong.

Method that used in this research is using analytical hierarchy process (AHP) method and with help of dan expert choice 11 software. Before using AHP method, criteria for alternatif created and then creats organizational structure alternative. Then calculate the alternative with AHP and the software.

In the result, linier structure of organization come up as the highest number with 0.316 and lean as the highest criteria with 0.557 with 0.03 inconsistency.

Key Word: Analytical hierarchy process, effective, expert choice, organization,Structure

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya dalam penyusunan tugas akhir dengan judul “pemilihan alternatif struktur organisasi baru yang efektif dengan metode *analytical hierarchy process* (ahp) (studi kasus pt x)” sebagai salah satu syarat kelulusan dalam jenjang perkuliahan Strata I Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penyusunan tugas akhir ini tidak lepas dari kesulitan, namun berkat bimbingan, bantuan, dan saran dari berbagai pihak, segala kesulitan dapat diatasi dengan baik. Namun, penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih belum sempurna sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diperlukan.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak H. Hari Supriyanto, Ir., MSIE. sebagai dosen pembimbing.
2. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairuddin, MT. sebagai dosen co pembimbing
3. Dr. Adithya Sudiarno, S.T., M.T., Ibu Mar’atus Sholihah, S.T., M.T., Ibu Nani Kurniati, S.T, M.T., dan Ibu Putu Dana Karningsih, S.T, M.Eng. Sc. yang telah memberikan revisi dan masukan berharga terhadap tugas akhir ini.
4. Berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dalam bentuk apa pun pada proses penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi catatan amal baik di sisi Allah, dan tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi masyarakat yang membutuhkannya.

Surabaya, Juli 2017

Penulis

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	III
ABSTRACT	V
KATA PENGANTAR	VII
DAFTAR ISI	IX
DAFTAR TABEL	XIII
DAFTAR GAMBAR	XV
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	4
1.5.1 Batasan	4
1.5.2 Asumsi	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II	7
TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Organisasi	7
2.1.1 Pengertian Organisasi	7
2.1.2 Struktur Organisasi	8
2.1.3 Elemen-elemen Struktur Organisasi	9
2.1.4 Bentuk-bentuk Struktur Organisasi	10
2.1.5 Kriteria Struktur Organisasi	20
2.2 Efektivitas Organisasi	22
2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi	24
2.2.2 Pendekatan Efektivitas Organisasi	25
2.2.3 Kriteria Pengukuran Efektivitas Organisasi	26
2.3 Analisis Pekerjaan (<i>Job Analysis</i>)	28

2.3.1	Uraian Jabatan (<i>Job Description</i>)	30
2.3.2	Spesifikasi Jabatan (<i>job Spesification</i>)	33
2.3.3	Penilaian Jabatan (<i>Job Evaluation</i>)	33
2.4	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	34
2.4.1	Prinsip-prinsip AHP	35
2.4.2	Prinsip Dasar AHP	35
2.4.3	Langkah-langkah Penghitungan AHP	37
2.5	Penelitian Terdahulu	43
2.5.1	Aslani Et al (2012).....	43
2.5.2	Winarto (2013)	44
2.5.3	Yulia Ayu (2015).....	44
BAB III		47
METODOLOGI PENELITIAN		47
3.1	Penjelasan <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian	47
3.1.1	Latar Belakang Penelitian.....	47
3.1.2	Studi Literatur dan Studi Lapangan.....	47
3.1.3	Pembentukan Kriteria Penilaian	47
3.1.4	Pembentukan Alternatif Struktur Organisasi.....	48
3.1.5	Pengumpulan Data.....	48
3.1.6	Pengolahan Data	48
3.1.7	Pemilihan Alternatif	49
3.1.8	Kesimpulan dan Saran	49
BAB IV		51
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		51
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	51
4.1.1	Visi, Misi dan Strategi Objektif Perusahaan	51
4.1.2	Proses Produksi	52
4.1.3	Struktur Organisasi	54
4.2	Kriteria Penilaian	55
4.3	Alternatif Struktur Organisasi.....	56
4.4	Pemilihan Alternatif.....	60
4.4.1	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP).....	61

4.4.2	Expert Choice.....	62
BAB V	67
ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	67
5.1	Analisis Pembobotan Akhir.....	67
5.2	Analisis Jabatan.....	69
BAB VI	77
KESIMPULAN DAN SARAN	77
6.1	Kesimpulan.....	77
6.2	Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	83

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	38
Tabel 2. 2 Contoh matriks perbandingan berpasangan	40
Tabel 2. 3 Random Indeks (RI)	42
Tabel 4. 1 Prioritas antar kriteria.....	62
Tabel 4. 2 Prioritas antar alternatif.....	62

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Bentuk Struktur Organisasi Lini	11
Gambar 2. 2 Bentuk Struktur Organisasi Lini dan Staf	13
Gambar 2. 3 Bentuk Organisasi Fungsional	15
Gambar 2. 4 Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional	15
Gambar 2. 5 Bentuk Organisasi Komite	16
Gambar 2. 6 Bentuk Struktur Organisasi Matriks.....	18
Gambar 2. 7 Bentuk Struktur Organisasi Piramida.....	19
Gambar 2. 8 Bentuk Struktur Organisasi Lingkaran.....	20
Gambar 2. 9 Struktur Hierarki AHP	37
Gambar 3. 1 Flowchart Metodologi Penelitian	50
Gambar 4. 1 Alur Proses Produksi.....	52
Gambar 4. 2 Struktur organisasi eksisting PT X.....	54
Gambar 4. 3 Alternatif 1 struktur organisasi lini	57
Gambar 4. 4 Alternatif 2 struktur organisasi lini dan staf.....	58
Gambar 4. 5 Alternatif 3 struktur organisasi fungsional.....	59
Gambar 4. 6 Alternatif 4 struktur organisasi LSF.....	59
Gambar 4. 7 Alternatif 5 struktur organisasi matriks.....	60
Gambar 4. 8 Hirarki AHP	61
Gambar 4. 9 Hasil Synthesize expert choice.....	64
Gambar 4. 10 Grafik sensitivitas kriteria flexibility	65
Gambar 4. 11 Grafik sensitivitas kriteria lean	65
Gambar 4. 12 Grafik sensitivitas kriteria cost.....	65

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian serta identifikasi masalah penelitian. Bahasan yang terdapat pada pendahuluan ini meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan baik yang bergerak dibidang manufaktur maupun jasa selalu membutuhkan peran dari Sumber Daya Manusia (SDM). Peran manusia dalam perusahaan bisa sangat luas seperti untuk menjalankan mesin, mengamati manusia lain dalam melakukan pekerjaan bahkan hingga mengambil keputusan yang dapat berimbas pada kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Beragam peranan tidak selalu dikuasai oleh SDM yang dimiliki. Sebagai manusia tidak luput dari keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki. Keterbatasan tersebut menyebabkan kebutuhan akan kerjasama dari beberapa SDM sehingga secara bersama SDM dapat mencapai tujuan yang diberikan perusahaan.

Kerjasama tersebut kemudian diatur dalam sebuah bentuk organisasi. organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (Mooney, 1996). Sedangkan menurut Stoner dalam bukunya Sudarsono (2002), Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama. Menurut Chester Barnard dalam Thoha (2005), Pengertian organisasi adalah kumpulan orang-orang untuk melaksanakan suatu kegiatan yang memerlukan adanya komunikasi, yaitu suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian dalam pencapaian tujuan bersama dengan anggota-anggota lainnya. Dalam hal ini Barnard menekankan pada peranan seseorang dalam organisasi, diantaranya ada sebagian dari anggota yang harus diberi informasi atau dimotivasi dan sebagian lainnya yang harus membuat keputusan. Dalam sebuah organisasi umumnya tidak lepas dari permasalahan yang diakibatkan oleh berbedanya pola pikir serta sifat tiap SDM yang berada dalam organisasi tersebut serta dapat

diakibatkan oleh kurangnya koordinasi antar SDM. Maka dari itu dalam sebuah organisasi diperlukan alat ataupun aturan yang dapat menciptakan koordinasi yang baik yang disebut struktur organisasi.

Struktur organisasi merupakan faktor penting dalam semua kegiatan pada perusahaan. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja tersebut tugas-tugas pekerjaan dibagikan, dikelompokkan dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007). Menurut Handoko (2003), struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi yang efektif bagi sebuah perusahaan dapat menjadi aset penting pada perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi yang efektif tersebut komunikasi dan koordinasi dalam kegiatan perusahaan akan semakin sempit dan cepat yang artinya akan mengurangi kemungkinan terjadinya salah komunikasi maupun salah koordinasi. Sehingga, perusahaan dapat lebih produktif.

PT. X merupakan pabrik *textile* yang berdiri di Desa Bakalan Dusun Kesono Gondang Kab. Mojokerto. Perusahaan ini beroperasi mulai tahun 1934. Pada mulanya, Perusahaan ini mengerjakan seragam ABRI dan Bendera Merah Putih. Namun untuk saat ini hanya melakukan produksi sarung tenun. PT. X merupakan perusahaan swasta yang dikelola oleh keluarga pemilik perusahaan dan tidak memiliki struktur organisasi yang berjalan dengan baik. Dikarenakan tidak ada struktur organisasi yang berjalan dengan baik, tiap SDM dapat mengerjakan beberapa bagian dalam kegiatan usaha sehingga tidak ada kejelasan dalam deskripsi pekerjaan terutama untuk tingkat direksi dan manajemen.

Deskripsi pekerjaan yang tidak memiliki pembagian hak, wewenang dan tanggung jawab bagi tiap anggota direksi tersebut merupakan masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan. Dampak dari tidak adanya kejelasan deskripsi pekerjaan adalah tidak menentunya pekerjaan yang harus dikerjakan tiap pegawai, dapat mengakibatkan pegawai melakukan pekerjaan yang telah dikerjakan pegawai lain, tidak adanya fokus kerja bagi tiap pegawai dan hasilnya banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan dan sebagian pekerjaan lain diselesaikan lebih dari yang dibutuhkan perusahaan.. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggunakan metode efektivitas organisasi untuk menentukan kriteria struktur

organisasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas mengenai hak, kewajiban dan tanggung jawab tiap pegawainya dan akan dilanjutkan dengan pemilihan struktur organisasi yang efektif dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process*.

Untuk menghasilkan pemilihan struktur organisasi baru yang lebih baik, alternatif struktur organisasi yang dibuat berdasarkan gabungan antara beragam bentuk struktur organisasi dan kebutuhan perusahaan dipilih menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) sehingga didapat pilihan struktur organisasi yang efektif. Efektivitas organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya (Robbins, 1994). Selain itu Mohyi (2012) berpendapat bahwa efektivitas organisasi merupakan tingkat ketepatan pencapaian suatu sasaran dengan memanfaatkan sumber daya – sumber daya yang ada. Metode yang digunakan untuk membuat alternatif struktur organisasi baru pada penelitian ini adalah dengan analisa jabatan dan dilakukan pemilihan alternatif terbaik dengan AHP. AHP merupakan teknik yang digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan dengan tujuan untuk membuat dan menentukan pilihan yang terbaik diantara beberapa alternatif pilihan yang ada. AHP dikembangkan oleh Thomas L. Satty pada tahun 1970-an dan telah mengalami banyak pengembangan. Selain dengan AHP, alternatif yang telah ada selanjutnya dipilih dengan bantuan *expert choice*. *Expert Choice* adalah sebuah perangkat lunak yang mendukung *collaborative decision* dan sistem perangkat keras yang memfasilitasi grup pembuatan keputusan yang lebih efisien, analitis, dan yang dapat dibenarkan.

Penelitian ini digunakan untuk menghasilkan struktur organisasi baru bagi PT X sehingga perusahaan tersebut dapat memiliki struktur organisasi yang lebih efektif dan mampu meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan. Struktur organisasi yang sedang digunakan perusahaan saat sebelum dibuatnya laporan ini memiliki banyak kekurangan dan perusahaan merasa perlu melakukan perbaikan struktur organisasi yang lebih baik dan efektif.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang pada subbab sebelumnya, rumusan masalah yang dibahas pada pengerjaan tugas akhir ini adalah bagaimana melakukan pemilihan alternatif struktur organisasi baru yang efektif untuk PT X dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Mengidentifikasi kriteria-kriteria struktur organisasi yang diperlukan PT X.
2. Mengumpulkan alternatif-alternatif struktur organisasi baru PT X berdasarkan kriteria internal perusahaan.
3. Menentukan struktur organisasi baru yang tepat untuk diterapkan pada PT X dengan bantuan *expert choice*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari dilakukannya penelitian ini yaitu :

1. Perusahaan dapat menerapkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi dengan penerapan analisa jabatan yang tepat.
3. Perusahaan dapat meningkatkan pendapatan dengan peningkatan produksi yang dicapai.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam ruang lingkup penelitian ini akan dibahas mengenai batasan dan asumsi yang digunakan selama penelitian berlangsung.

1.5.1 Batasan

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Perancangan struktur organisasi yang akan dibuat digunakan untuk mencakup penjualan seluruh indonesia.
2. Kriteria alternatif struktur organisasi menggunakan kriteria yang diberikan internal perusahaan maupun pihak eksternal yang dipilih perusahaan.

3. Permasalahan yang hendak diselesaikan merupakan masalah yang berhubungan dengan manajemen organisasi perusahaan.

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Tidak adanya penambahan dan pengurangan posisi baru dalam struktur organisasi perusahaan.
2. Tidak ada penambahan jenis produk baru selama pengerjaan laporan berlangsung.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini berisi rincian laporan tugas akhir yang dijelaskan secara singkat. Penjelasan sistematika penulisan dapat dilihat sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan tentang latar belakang diadakannya penelitian mengenai perancangan struktur organisasi baru, rumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan laporan tugas akhir.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai landasan konsep secara teoritis yang akan digunakan sebagai dasar penyelesaian masalah yang dihadapi PT X, metode penyelesaian, serta konsep yang digunakan selama penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan berisikan tahapan-tahapan dalam merancang alternatif-alternatif struktur organisasi baru serta pemilihan alternatif yang sesuai dan hal-hal yang dilakukan dalam menjalankan penelitian agar penelitian dapat berjalan dengan sistematis dan terstruktur.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan berisikan tentang pengumpulan dan pengolahan data yang digunakan untuk menganalisis hasil pengolahan data dan menentukan alternatif-alternatif rancangan struktur organisasi yang baru.

BAB V : ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan berisikan analisis secara mendetail terhadap hasil pengolahan data dan penentuan struktur organisasi baru yang telah dilakukan pada bab IV.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan berisikan tentang kesimpulan hasil penelitian serta saran yang dapat diberikan mengenai perancangan struktur organisasi baru kepada PT X.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori serta penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian Tugas Akhir ini. Teori yang dijelaskan antara lain organisasi, efektivitas organisasi, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) serta beberapa penelitian terdahulu. Dengan disusunnya studi literatur diharapkan penulis memiliki pedoman dalam menyelesaikan tujuan penelitian.

2.1 Organisasi

Berikut ini akan dibahas berbagai hal yang akan berhubungan dengan organisasi seperti pengertian, struktur organisasi serta beragam macam dan jenis organisasi dan struktur organisasi.

2.1.1 Pengertian Organisasi

Secara sederhana, organisasi adalah kumpulan sumber daya manusia yang berkumpul untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut dapat berupa keuntungan finansial, moral bahkan agama. Organisasi dapat terdiri dari berbagai SDM yang memiliki keahlian beragam yang disesuaikan dengan kebutuhan dalam mencapai tujuan akhir.

Menurut Atmosudirdjo dalam buku Wursanto (2005) organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan yang tertentu. Sedangkan Menurut Barnard dalam buku Wursanto (2005) mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat pribadi, yang sebagian besar mengenai hubungan-hubungan kemanusiaan. Menurut Stoner dalam buku Sudarsono (2002), Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama. Menurut Chester Barnard dalam buku Thoha (2005), Pengertian Organisasi adalah kumpulan orang-orang untuk melaksanakan suatu kegiatan yang memerlukan adanya komunikasi, yaitu suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian dalam pencapaian tujuan bersama

dengan anggota-anggota lainnya. Dalam hal ini Barnard menekankan pada peranan seseorang dalam organisasi, diantaranya ada sebagian dari anggota yang harus diberi informasi atau dimotivasi dan sebagian lainnya yang harus membuat keputusan.

2.1.2 Struktur Organisasi

Secara umum, setiap perusahaan memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi yang dibentuk tiap perusahaan dapat sangat berbeda walau memiliki bidang usaha yang sama. Berbedanya struktur organisasi tiap perusahaan terjadi karena kebutuhan dan tujuan tiap perusahaan yang berbeda-beda.

Menurut Handoko (2003), struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Sedangkan menurut Siswanto (2005) struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Selain itu, struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja tersebut tugas-tugas pekerjaan dibagikan, dikelompokkan dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007:284). Pengertian lain dari struktur organisasi menurut Hasibuan (2010) adalah struktur organisasi merupakan suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Dari beberapa pengertian struktur organisasi diatas maka dapat diketahui bahwa struktur organisasi adalah petunjuk susunan hubungan fungsi atau posisi kerja, juga dapat menunjukkan hierarki organisasi dan sistem pertanggung jawaban atasan ke bawahan dan sebaliknya.

Struktur organisasi digunakan untuk menunjukkan pembagian tugas kerja serta kerangka hubungan antar SDM dalam sebuah organisasi sehingga dapat berkomunikasi secara efektif dan efisien. Selain itu, struktur organisasi juga menjadi indikator wilayah pertanggungjawaban tiap jabatan kerja yang juga pembimbing untuk memahami jangkauan kerja tiap SDM dalam organisasi sehingga seluruh anggota organisasi tersebut dapat berfokus pada deskripsi pekerjaan dan tanggung jawab kerja tiap SDM.

2.1.3 Elemen-elemen Struktur Organisasi

Tiap struktur organisasi memiliki elemen-elemen yang dapat dianalisis. Menurut Stoner dan Wengkell dalam buku Siswanto (2005:90) terdapat empat elemen yang berguna untuk menganalisis struktur organisasi sebagai berikut :

1. Spesialisasi aktivitas (*Specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan-pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementasi). Didalam sebuah organisasi pembagian tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih sangat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen terkecil dalam organisasi (departementalisasi) merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok.

2. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*)

Standarisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan (*predictability*) aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas.

3. Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*)

Koordinasi aktivitas yaitu proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

4. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*)

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang di sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi diantara para bawahan pada hirarki manajemen menengah dan bawah.

2.1.4 Bentuk-bentuk Struktur Organisasi

Struktur organisasi memiliki berbagai bentuk yang berbeda. Tiap bentuk struktur organisasi memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda. Menurut Hasibuan (2010:150) terdapat lima jenis bentuk struktur utama organisasi dan ditambahkan dengan tiga bentuk struktur organisasi lainnya, bentuk struktur organisasi tersebut dapat dibedakan sebagai berikut :

A. Organisasi Lini (*Line Organization*)

Organisasi lini ini diciptakan oleh Henry Fayol, dalam tipe organisasi lini terdapat garis wewenang, kekuasaan yang menghubungkan langsung secara vertikal dari atasan ke bawahan.

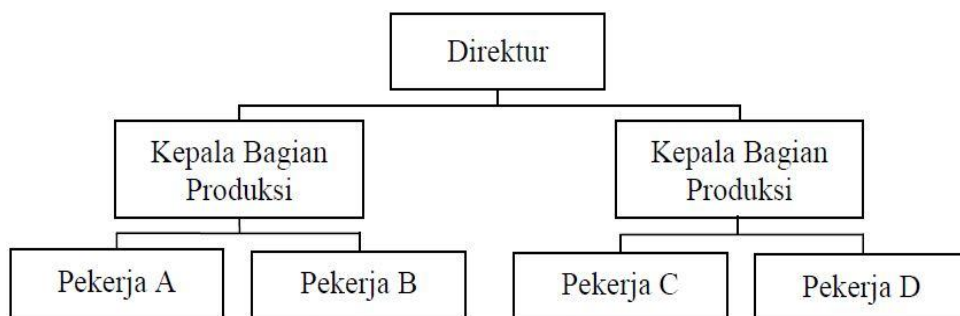
- Ciri-ciri organisasi lini adalah :

1. Organisasi relatif kecil.
2. Struktur organisasi sederhana.
3. Hubungan antara atasan dengan bawahan masih bersifat langsung melalui garis wewenang terpendek.
4. Pemilik modal atau perusahaan biasanya menjadi pimpinan tertinggi.
5. Jumlah karyawan relatif sedikit.
6. Tingkat spesialisasi tidak terlalu tinggi.
7. Masing-masing kepala unit mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh atas segala bidang pekerjaan yang ada didalam unitnya.

- Kelebihan :

1. Kesatuan pimpinan dan azas kesatuan komando tetap dipertahankan sepenuhnya.
2. Garis komando dan pengendalian tugas, tidak mungkin terjadi kesimpang siuran karena pimpinan langsung berhubungan dengan karyawan.
3. Proses pengambilan keputusan, kebijaksanaan, dan instruksi-instruksi berjalan cepat.
4. Pengawasan melekat (waskat) secara ketat terhadap kegiatan-kegiatan karyawan dapat dilaksanakan.
5. Kedisiplinan dan semangat kerja karyawan umumnya baik.
6. Koordinasi relatif mudah dilaksanakan.

7. Rasa solidaritas dan *esprit de crop* para karyawan pada umumnya tinggi, karena masih saling mengenal.
- Kekurangan :
 1. Tujuan pribadi pucuk pimpinan dan tujuan organisasi seringkali tidak dapat dibedakan.
 2. Adanya kecenderungan pucuk pimpinan bertindak secara otoriter/diktator.
 3. Maju mundurnya organisasi bergantung kepada kecakapan pucuk pimpinan saja, karena wewenang menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan pengendalian dipegang sendiri.
 4. Organisasi secara keseluruhan terlalu bergantung pada satu orang.
 5. Kaderisasi dan pengembangan bawahan kurang mendapatkan perhatian, karena mereka tidak diikutsertakan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian.
 6. Rencana, keputusan, kebijaksanaan dan pengendalian relatif kurang baik, karena adanya keterbatasan (*limits factor*) manusia.



Sumber : Hasibuan (2010)

Gambar 2. 1 Bentuk Struktur Organisasi Lini

B. Organisasi Lini dan Staf (*Line and Staff Organization*)

Organisasi lini dan staf merupakan kombinasi antara organisasi lini dan organisasi fungsional. Pemberian wewenang berlangsung secara vertikal dari pimpinan tertinggi kepada pimpinan dibawahnya. Pimpinan tertinggi tetap sepenuhnya berhak untuk menetapkan kebijaksanaan, keputusan dan merealisasikan tujuan perusahaan. Untuk membantu kelancaran tugas pimpinan, ia mendapat bantuan dari para staf. Tugas para staf hanya untuk memberikan bantuan seperti saran-saran, data, informasi, dan pelayanan yang

dibutuhkan kepada pimpinan yang selanjutnya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijaksanaannya yang akhirnya juga membantu mencapai tujuan perusahaan.

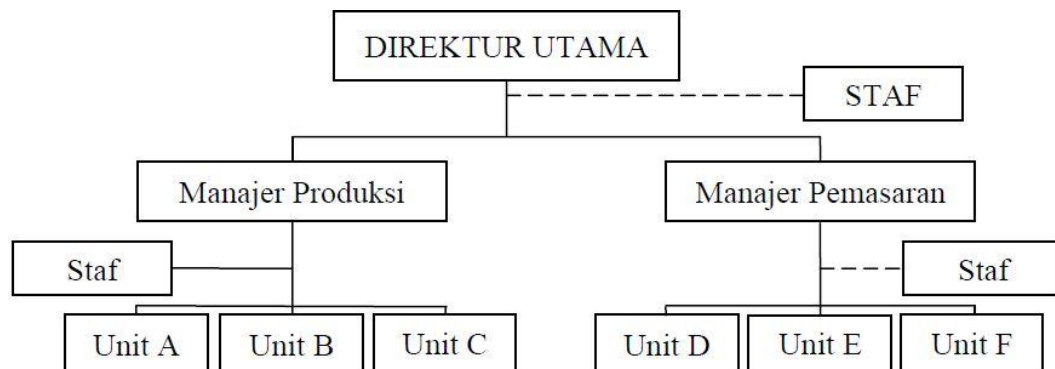
- Ciri-ciri organisasi lini dan staf adalah:

1. Pucuk pimpinan hanya satu orang dan dibantu oleh para staf.
2. Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staf.
3. Kesatuan perintah tetap dipertahankan, setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan setiap bawahannya hanya mempunyai seorang atasan langsung.
4. Organisasinya besar, karyawannya banyak dan pekerjaannya bersifat kompleks.
5. Hubungan antara atasan dengan para bawahannya tidak bersifat langsung.
6. Pimpinan dan para karyawan tidak semuanya saling mengenal.
7. Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan digunakan secara optimal.

- Kelebihan :

1. Asas kesatuan pimpinan tetap dipertahankan, sebab pimpinan tetap berada dalam satu tangan saja.
2. Adanya pengelompokan wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staf.
3. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan, staf dan pelaksana.
4. Pimpinan mempunyai bawahan tertentu, sedang bawahan hanya mempunyai seorang atasan tertentu saja.
5. Bawahan hanya mendapat perintah dan memberikan tanggung jawab kepada seorang atasan tertentu saja.
6. Pelaksanaan tugas-tugas pimpinan relatif lebih lancar, karena mendapat bantuan data, informasi, saran-saran, dan pemikiran para stafnya.
7. Asas *the right man in the right place* lebih mudah dilaksanakan.

8. Organisasi ini fleksibel dan luwes, karena dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil, organisasi perusahaan maupun organisasi sosial.
 9. Kedisiplinan dan moral karyawan tinggi, karena tugas-tugasnya sesuai dengan keahliannya.
 10. Keuntungan dari spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin.
 11. Koordinasi relatif mudah dilaksanakan, karena sudah ada pembagian tugas yang jelas.
 12. Bakat karyawan yang berbeda-beda dapat dikembangkan, karena mereka bekerja sesuai dengan kecakapan dan keahliannya.
 13. Perintah dan pertanggungjawaban melalui garis vertikal terpendek.
- Kekurangan :
1. Kelompok pelaksana sering bingung untuk membedakan perintah atau bantuan nasihat.
 2. Solidaritas dan *esprit de corp* karyawan kurang, karena tidak saling mengenal.
 3. Persaingan kurang sehat sering terjadi, sebab setiap unit atau bagian menganggap tugas-tugasnyalah yang terpenting.



Sumber : Hasibuan (2010)

Gambar 2. 2 Bentuk Struktur Organisasi Lini dan Staf

C. Organisasi Fungsional

Bentuk organisasi fungsional ini diciptakan oleh F.W. Taylor, bentuk organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi ini, masalah pembagian kerja mendapat

perhatian yang sungguh-sungguh, pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.

- Ciri-ciri organisasi fungsional adalah :

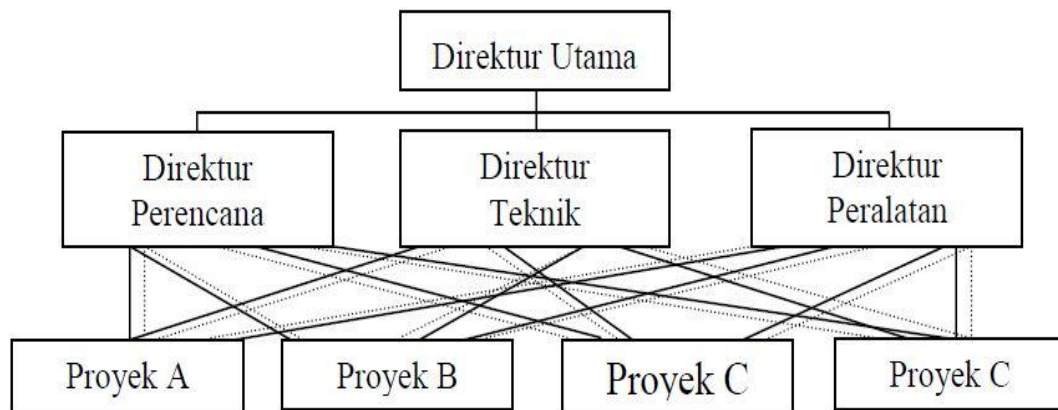
1. Pembagian tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan.
2. Bawahan akan menerima perintah dari beberapa orang atasan.
3. Penempatan pejabat berdasarkan spesialisasinya.
4. Koordinasi menyeluruh biasanya hanya diperlukan pada tingkat atas.
5. Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu lini dan fungsional.

- Kelebihan :

1. Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal.
2. Keuntungannya adanya spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin.
3. Para karyawan akan terampil dibidangnya masing-masing.
4. Efisiensi dan produktivitas dapat ditingkatkan.
5. Solidaritas, moral dan kedisiplinan karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama tinggi.
6. Direktur Utama tugasnya ringan, karena para direkturnya adalah spesialis dibidangnya masing-masing.

- Kekurangan :

1. Para bawahan sering bingung karena mendapat perintah dari beberapa atasan.
2. Pekerjaan kadang-kadang sangat membosankan karyawan.
3. Para karyawan sulit mengadakan alih tugas (*tour of duty = tour of area*), akibat spesialisasi yang mendalam, kecuali mengikuti pelatihan terlebih dahulu.
4. Karyawan terlalu mementingkan bidangnya atau spesialisasinya, sehingga koordinasi secara menyeluruh sulit dilakukan.
5. Sering terjadi solidaritas kelompok yang berlebihan, sehingga dapat menimbulkan pengkotak-kotakkan ikatan karyawan yang sempit.

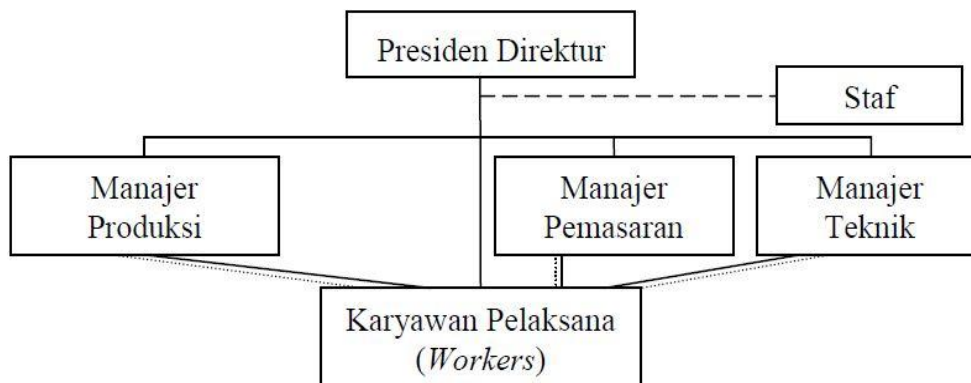


Sumber : Hasibuan (2010)

Gambar 2. 3 Bentuk Organisasi Fungsional

D. Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

Bentuk organisasi ini merupakan bentuk kombinasi antara struktur organisasi lini, lini dan staf serta struktur fungsional. Bentuk ini biasanya digunakan untuk organisasi yang kompleks. Pada tingkatan atas seperti komisaris dan direktur diterapkan bentuk organisasi lini dan staf dan untuk posisi manajer diterapkan bentuk organisasi fungsional. Cara penggunaan bentuk ini adalah dengan mengurangi kekurangan dari ketiga bentuk organisasi lain dan meningkatkan kelebihan ketiganya.



Sumber : Hasibuan (2010)

Gambar 2. 4 Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

E. Organisasi Komite

Bentuk organisasi komite adalah suatu bentuk organisasi yang masing-masing anggotanya memiliki wewenang yang sama dan pimpinan yang kolektif. Organisasi komite mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan “kolektif presidium/*plural executive*” dan komite ini

bersifat manajerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang dibagikan secara khusus.

- Ciri-ciri organisasi komite adalah :

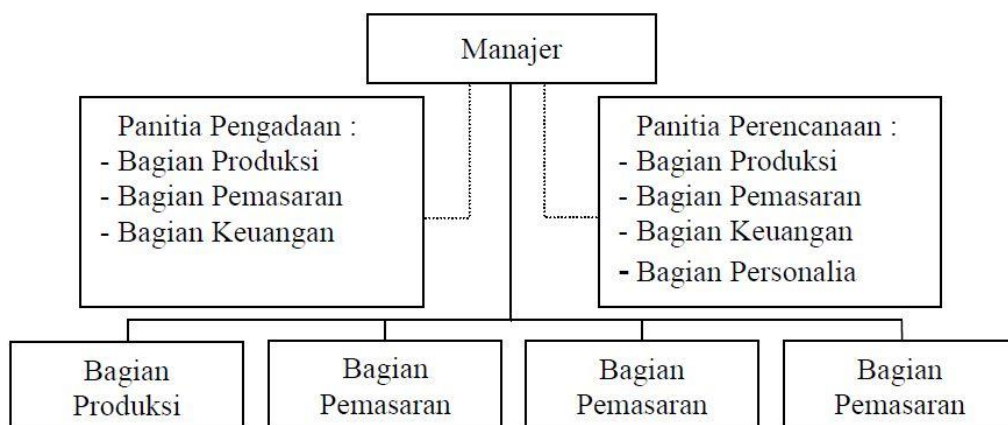
1. Pembagian tugasnya jelas dan tertentu.
2. Wewenang semua anggota sama besarnya.
3. Tugas pimpinan dilaksanakan secara kolektif dan tanggung jawabnya pun secara kolektif.
4. Para pelaksana dikelompokkan menurut bidang/komisi tugas tertentu yang harus dilaksanakan dalam bentuk gugus tugas (*task force*).
5. Keputusan merupakan keputusan semua anggotanya.

- Kelebihan :

1. Keputusan yang diambil relatif lebih baik, karena diputuskan oleh beberapa orang.
2. Kecenderungan untuk bertindak secara otoriter/diktator dapat dicegah.
3. Pembinaan dan partisipasi dapat ditingkatkan.

- Kekurangan :

1. Penanggung jawab keputusan kurang jelas, sebab keputusan merupakan keputusan bersama.
2. Waktu untuk mengambil keputusan lama dan biayanya besar.
3. Adanya tirani mayoritas yang dapat memaksakan keinginannya melalui voting suara.



Sumber : Wursanto (2005)

Gambar 2. 5 Bentuk Organisasi Komite

F. Organisasi Matriks

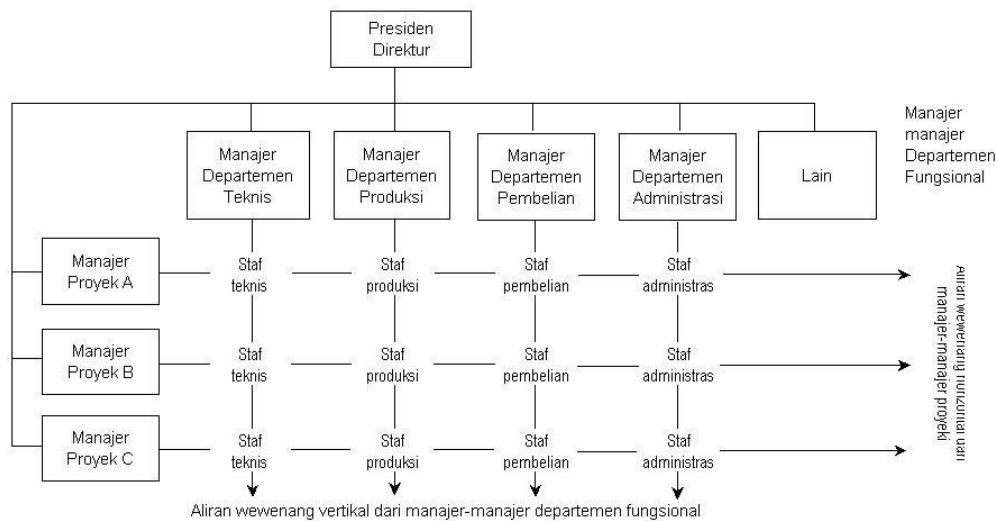
Pada organisasi ini ada 2 (dua) jenis struktur secara serempak. Bagian fungsional tetap (permanen) memiliki wewenang atas pelaksanaan standard profesional unit mereka, sementara tim-tim proyek diciptakan sejauh dibutuhkan untuk menjalankan program-program khusus. Anggota tim diambil dari berbagai bagian fungsional, dan melapor kepada manajer proyek, yang bertanggungjawab atas kerja tim.

- Kelebihan :

1. Memberikan keluwesan kepada organisasi.
2. Merangsang kerja sama dan disiplin.
3. Melibatkan, memotivasi, dan menantang para pegawai.
4. Mengembangkan keterampilan pegawai.
5. Membebaskan pimpinan teras dan keharusannya menyusun rencana.
6. Merangsang orang untuk mengidentifikasi diri dengan produk akhir.
7. Memungkinkan para pakar dialihkan ke setiap bidang yang memerlukannya.

- Kekurangan :

1. Risiko timbulnya perasaan anarki.
2. Mendorong terjadinya persaingan kekuasaan.
3. Dapat menimbulkan lebih banyak diskusi dari pada tindakan
4. Menuntut adanya keterampilan yang tinggi dalam hubungan antar perorangan.
5. Penerapannya memerlukan biaya besar.
6. Ada risiko beberapa tim proyek mengerjakan tugas yang sama.
7. Merugikan moral jika pegawai harus dihukum kembali.



Gambar 2. 6 Bentuk Struktur Organisasi Matriks

G. Organisasi Piramida

Bentuk ini yang paling banyak digunakan karena sederhana, jelas dan mudah dimengerti. Bagan organisasi bentuk piramid adalah suatu organisasi dimana bentuk bagan organisasi tersebut menyerupai piramid. Penjelasan pola bimbingan kerja serta alur wewenang dan tanggung jawabnya adalah dimana suatu pimpinan tertinggi ada di paling atas piramid dan tingkatan pimpinan menengah dan bawahan ada di bagian-bagian bawah. Bentuk piramid sering kali dipakai di organisasi-organisasi, karna bentuk piramid ini mudah dimengerti dan dipahami.

- Ciri-ciri organisasi piramida adalah:

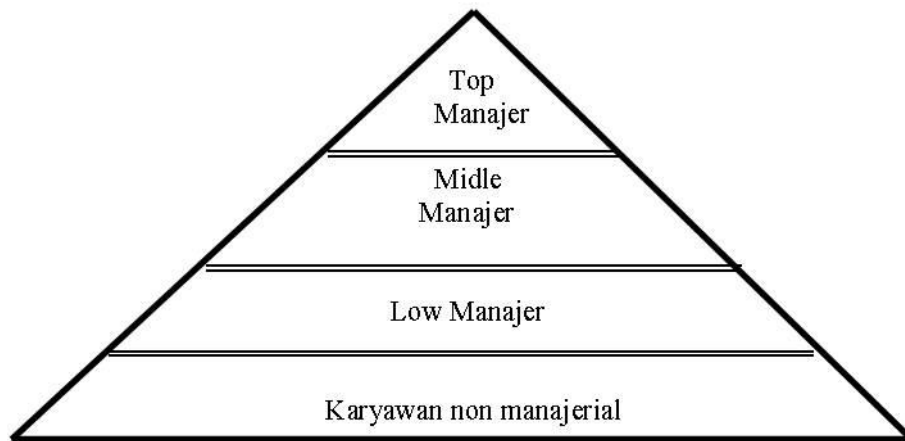
1. memiliki jumlah organisasi yang tidak banyak sehingga tingkat-tingkat hirarki kewenangan sedikit.
2. jumlah pekerja (bawahan) yang harus dikendalikan cukup banyak
3. pada jumlah jabatan sedikit sebab tingkat tingkat relatifnya kecil.

- Kelebihan :

1. jumlah informasi jabatan cukup besar
2. pelimpahan wewenang dan tanggungjawab dapat dilakukan sampai kepada pejabat/pimpinan yang bawah/rendah.
3. bagan ini sangat mudah digunakan karna bentuknya seperti piramid yang menempatkan bagian-bagian dalam perusahaan yang paling tertinggi di

letakkan pada bagian top dan untuk karyawan di letakan mid dan untuk office boy di letakan pada bagian lower.

- Kekurangan :
- 1. jarak antara pimpinan tingkat atas dengan pimpinan tingkat bawah terlalu jauh.
- 2. jumlah pekerja (bawahan) yang harus dikendalikan cukup banyak .
- 3. format jabatan untuk tingkat pimpinan sedikit karena jumlah pimpinan relatif kecil.
- 4. jumlah satuan organisasi tidak banyak sehingga tingkat-tingkat hirarki kewenangan sedikit.



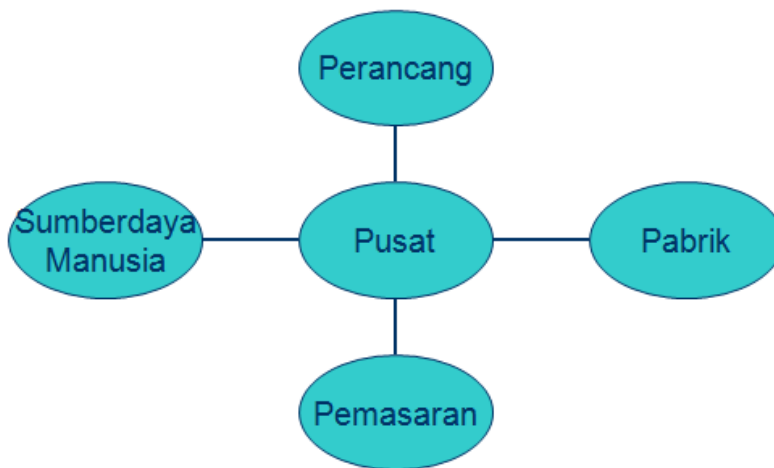
Gambar 2. 7 Bentuk Struktur Organisasi Piramida

H. Organisasi Lingkaran

Lingkaran ialah bentuk bagan Organisasi yang saluran wewenanganya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau Pejabat yang terendah disusun dari pusat lingkaran ke arah bidang lingkaran. Bagan ini berbentuk lingkaran karena dalam suatu perusahaan dapat memiliki perbedaan tersendiri dalam menyusun bagian-bagian dari perusahaan itu tersebut oleh karena itu banyak sekali model bagan yang terbentuk.

- Ciri – Ciri Organisasi Lingkaran adalah :
- 1. Jika setiap penambahan anggota maka bagan ini akan bertambah diameternya dan semakin membesar.
- 2. Jumlah organisasi dapat di atur sesuai dengan yang ada di perusahaan.
- Kelebihan :

1. Setiap komponen dari organisasi tersebut adalah saling tergantung, yang apabila setiap bagian dapat dikelola dengan baik maka organisasi tersebut pun akan ikut membaik.
2. Bersifat sederhana dari sudut pandang ekonomis dan fleksibel.
- Kekurangan :
 1. Sulit dipahami karna tidak tau yang mana pimpinan yang paling tinggi.
 2. Pembagian tugas-tugas kurang jelas.



Gambar 2. 8 Bentuk Struktur Organisasi Lingkaran

2.1.5 Kriteria Struktur Organisasi

Terdapat 3 kriteria yang digunakan dalam menentukan kebutuhan struktur organisasi. Berikut ini adalah ketiga kriteria tersebut:

1. Fleksibilitas

Fleksibilitas dari suatu organisasi akan mempengaruhi eksistensi organisasi tersebut dalam menghadapi perkembangan. Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (internal) dan juga karena adanya pengaruh dari luar organisasi (eksternal), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi-fungsinya agar dapat mencapai tujuannya. Organisasi yang mampu berkembang dan menyesuaikan terhadap pertumbuhan sosial akan mampu terus tumbuh dan membuat organisasi tersebut menjadi lebih baik.

2. *Lean* organisasi

Lean organisasi bertitik berat pada konsumen dan pekerjaan untuk meminimalisir *waste* dengan memfokuskan semua sumber daya untuk

menghasilkan nilai terbaik bagi produk untuk diterima konsumen. Segala bentuk investasi dilakukan dengan penuh perhitungan dan hanya dilakukan jika telah jelas akan berdampak pada keuntungan jangka panjang. Segala birokrasi organisasi dipangkas hingga hanya tersisa departemen dan pegawai yang secara langsung mempengaruhi produk yang diproduksi.

Terdapat 12 karakteristik dari *lean* organisasi yaitu:

- Terfokus
- *Aligned* (terbariskan)
- *Humble* (selalu ada ruang untuk peningkatan)
- Kolaboratif
- Kuat (mampu bertahan)
- *Engaged* (tiap anggota organisasi ikut dalam melakukan *improvement*)
- *Methodological* (peningkatan dilakukan secara metodologi)
- Proaktif
- Terdokumentasi
- *Resilient* (kemampuan mengantisipasi masalah)
- *Progressive*
- *Grateful* (anggota organisasi harus merasa dihargai)

3. Biaya

Kriteria biaya berhubungan dengan segala faktor yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap biaya produksi yang dilihat dari segi struktur organisasi. Berikut ini adalah faktor dalam struktur organisasi yang mempengaruhi biaya :

- Strategi organisasi

Strategi organisasi adalah sarana dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi tujuan organisasi maka strategi yang digunakan akan semakin besar sehingga dibutuhkan banyak sumber daya yang digunakan. Jika strategi tidak diperhitungkan dengan tepat maka akan berpengaruh terhadap kurang tepatnya alokasi sumber daya yang berarti adanya kerugian biaya. Namun jika diperhitungkan dengan tepat maka dapat menghasilkan laba perusahaan.

- Skala organisasi

Ukuran sebuah organisasi secara signifikan mempengaruhi pengeluaran biaya produksi. Jika organisasi yang seharusnya hanya terdiri dari sedikit anggota memutuskan untuk menambah ukuran organisasinya maka biaya yang dikeluarkan untuk membiayai penambahan anggota akan menjadi beban bagi organisasi tersebut.

- Teknologi

Dengan adanya teknologi, tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi pasti berubah. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisiknya. Sehingga penambahan teknologi yang tepat dapat mengurangi skala organisasi sehingga biaya produksi akibat SDM dapat berkurang. Namun jika teknologi yang ditambahkan tidak tepat maka akan berubah menjadi beban bagi perusahaan.

2.2 Efektivitas Organisasi

Menurut Robbins dalam Purnomo (2006) menyatakan bahwa efektivitas adalah suatu keberhasilan dalam memenuhi tuntutan pelanggan dengan penggunaan input yang rendah. Sedangkan pendapat lain dari Mohyi (1999), efektivitas berarti tingkat ketepatan pencapaian suatu tujuan atau sasaran. Walker (1992) mengatakan efektivitas organisasi adalah pencapaian tugas-tugas organisasi dan tujuan atau visi misi. Kemudian Robbins (1990) mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya.

Gibson (1990) menjelaskan bahwa efektivitas adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuannya, kemudian Gibson juga menjelaskan bahwa kajian efektivitas organisasi perlu dimulai dari tingkatan paling dasar hingga yang lebih tinggi. Berikut urutannya :

1. Efektivitas organisasi individual, yaitu tingkat yang paling dasar yang menentukan pada kinerja tugas diri individu tertentu dalam organisasi.
2. Efektivitas kelompok yaitu kontribusi efektivitas individu dalam mengerjakan suatu kegiatan tertentu.

3. Efektivitas organisasi, yaitu keseluruhan kinerja individu maupun kelompok yang secara senergi pada suatu ukuran prestasi tertentu.

Sedangkan dari segi perspektif efektivitas organisasi, menurut Steers dalam Rofai (2006) terdapat tiga perspektif utama di dalam menganalisa apa yang disebut efektivitas organisasi, berikut tiga perspektif tersebut :

A. Perspektif optimalisasi tujuan.

Efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Jika pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai berjalan optimal, maka akan memungkinkan dikenalnya secara jelas berbagai tujuan yang sering saling berlawanan, sekaligus dapat diketahui hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut.

B. Perspektif sistem.

Efektivitas dinilai dari keterpaduan berbagai faktor yang berhubungan mengikuti pola, input, konversi, output, dan umpan balik, dan mengikutsertakan lingkungan sebagai faktor eksternal. Dalam perspektif sistem, tujuan tidak diperlakukan sebagai keadaan akhir yang statis, tetapi lebih sebagai sesuatu yang dinamis yang dapat berubah sesuai berjalannya waktu. Dan juga dengan tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tertentu akan dapat diperlakukan sebagai input baru untuk penetapan tujuan selanjutnya. Jadi dengan begitu tujuan akan mengikuti daur yang saling berhubungan antar komponen, baik dari faktor internal maupun dari faktor eksternal.

C. Perspektif perilaku manusia.

Efektivitas dinilai berdasarkan pada perilaku personil-personil yang ada di dalam organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk periode jangka panjang. Dalam hal ini dilakukan pengintegrasian antara tingkah laku individu maupun kelompok sebagai unit analisis, dengan asumsi bahwa satu-satunya cara mencapai tujuan adalah melalui tingkah laku dari personil-personil yang ada di dalam organisasi tersebut.

Steers (1985) mengemukakan lima kriteria dalam pengukuran efektivitas dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu:

1. Produktivitas
2. Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan berlaba
5. Pencarian sumber daya

Sementara menurut Gibson et. Al dalam Siagian (1986) mengatakan pula bahwa efektivitas organisasi dapat pula diukur sebagai berikut:

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
4. Perencanaan yang matang
5. Penyusunan program yang tepat
6. Tersedianya sarana dan prasarana
7. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik

2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Steers dalam Purnomo (2006) berpendapat terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu karakteristik / ciri organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan / praktek manajemen. Berikut penjelasannya:

a. Karakteristik organisasi

Karakteristik organisasi merupakan hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam struktur organisasi. Dalam struktur organisasi, karyawan ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

b. Karakteristik lingkungan

Karakteristik ini mencakup:

1. Lingkungan eksternal yaitu lingkungan yang berada di luar organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, khususnya terkait dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan.
2. Lingkungan internal yaitu lingkungan yang secara keseluruhan berada di dalam organisasi yang dikenal dengan iklim organisasi.

c. Karakteristik pekerja

Karakteristik ini merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Masing-masing individu memiliki banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu menjadi penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Ketika organisasi mampu mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi maka organisasi tersebut akan semakin mendekati keberhasilan.

d. Karakteristik manajemen

Karakteristik ini merupakan strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkoordinasikan semua hal yang ada di dalam organisasi guna mencapai efektivitas. Kebijakan dan praktek manajemen dapat digunakan sebagai alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan aspek karyawan, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, penciptaan lingkungan berprestasi, proses komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan organisasi.

2.2.2 Pendekatan Efektivitas Organisasi

Menurut Daft (2010) dalam Budiharjo (2011) menyatakan bahwa terdapat lima pendekatan berbeda dalam pengukuran efektivitas organisasi. Berikut adalah penjelasannya.

- A. Pendekatan sasaran (*goal attainment approach*) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dinilai berdasarkan pencapaian atau hasil akhir. Misalnya produktivitas dapat diukur berdasarkan output dibagi input, dan lain sebagainya. Pada pendekatan ini, ukuran-ukuran yang lazim digunakan antara lain profitabilitas, pertumbuhan, market share, social responsibility
- B. Pendekatan sistem (*system approach*) menekankan pada sasaran jangka panjang dengan mengindahkan interaksi antara organisasi dan lingkungannya. Atau penekanannya tidak hanya pada hasil akhir saja,

namun sasaran juga diperhitungkan. Misalnya O/I di rumah sakit diukur dengan rasio antara jumlah pasien yang sembuh dengan jumlah pasien seluruhnya.

- C. Pendekatan *Stakeholder(s)* menekankan pada kepuasan konstituen dalam suatu lingkungan. Dalam hal ini, yang dimaksud konstituen antara lain pemasok, pelanggan, pemilik, karyawan, pemegang saham, dst
- D. Pendekatan proses internal (*internal process*) mengukur kesehatan kondisi internal organisasi. Indikator ukurannya misalnya team spirit index, trust index, knowledge sharing index, dst
- E. Pendekatan nilai bersaing (*completing value approach*) menekankan pada penilaian subjektif seseorang pada organisasinya. Pendekatan ini lebih banyak digunakan untuk melakukan diagnosis budaya organisasi, namun banyak perusahaan menggunakannya sebagai sarana untuk mengukur efektivitas organisasi.

2.2.3 Kriteria Pengukuran Efektivitas Organisasi

Kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi dapat dibagi menjadi empat bagian berbeda yaitu mengenai lingkup, jumlah variabel, waktu dan generalisasi. Berikut adalah pembagian beserta penjelasan

1. Dari segi lingkup pengukurannya dikenal adanya efektifitas mikro dan makro.
 - A. Kriteria makro ialah pengukuran efektifitas dari sudut yang luas, contohnya keuntungan organisasi atau pencapaian tujuan akhir organisasi.
 - B. Kriteria mikro ialah pengukuran efektifitas dengan menitikberatkan pada salah satu aspek yang sempit, contohnya penampilan anggota atau tingkat ketidakhadiran karyawan.
2. Dari segi jumlah variabel yang digunakan dalam pengukuran dikenal adanya efektifitas modal variable tunggal dan jamak.
 - A. Pengukuran dengan kriteria tunggal ialah cara melihat efektifitas organisasi dengan hanya menggunakan satu variable saja. Banyak

pilihan variable yang digunakan dalam teknik ini, contohnya produktifitas diukur dengan data tentang output (produk akhir yang dihasilkan), kepuasan kerja diukur dengan daftar pertanyaan yang diisi oleh para karyawan, keuntungan organisasi dapat dilihat dari data berupa angka-angka yang diperoleh dari bagian pembukuan.

B. Pengukuran dengan criteria jamak adalah cara melihat efektifitas organisasi dengan menggunakan sebuah model yang mencakup beberapa variable, dimana hubungan antara berbagai variable ikut diperhitungkan.

3. Dari segi waktu pengukurannya dikenal adanya efektifitas statis dan dinamis

A. Pengukuran statis adalah melihat efektifitas dorganisasi dengan mendasarkan diri pada aktivitas yang telah dilakukan.

B. Dari karakteristik dinamika organisasi orang berusaha mengukur efektifitas organisasi di waktu yang akan datang.

4. Dari segi tingkat generalisasinya dikenal adanya efektifitas terbatas dan umum.

A. Teknik umum dimana efektifitas diukur dengan criteria yang dapat diterapkan pada semua jenis organisasi.

B. Teknik kedua adalah pengukuran efektifitas yang menggunakan criteria lebih khusus sesuai dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan. Gibson dan kawan-kawan mengemukakan 5 aspek yang dapat digunakan sebagai kriteria, yaitu:

1) Produksi

Produksi ialah kemampuan organisasi menghasilkan produk (output) yang dibutuhkan oleh lingkungan. Dalam hal ini mencakup jumlah (kuantitas) dan mutu (kualitas)

2) Efisiensi

Efisiensi menunjuk pada pengukuran yang berkenaan dengan penggunaan sumber yang langka oleh organisasi. Efisiensi merupakan perbandingan antara output dan input. Efisiensi dapat dilihat dari besarnya biaya dan

waktu yang diperlukan untuk proses produksi per unit produk, besarnya biaya dan waktu yang diperlukan setiap siswa sampai dengan lulus, dsb.

3) Kepuasan

Kepuasan menunjuk pada keberhasilan organisasi memenuhi kebutuhan yang dirasakan oleh para anggota dan juga kepuasan bagi para pemakai barang dan jasa yang dihasilkan. Kepuasan dapat diukur dari besar kecilnya tingkat kemangkiran, tingkat ketidakhadiran, tingkat keluar masuk organisasi, dan semangat kerja yang ditunjukkan anggota.

4) Kemampuan adaptasi.

Kemampuan adaptasi adalah kesanggupan organisasi melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan keadaan. Semakin tinggi frekuensi tingkat ketidakpastian situasi yang menuntut tindakan penyesuaian, semakin mudah melihat kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi.

5) Pengembangan organisasi.

Pengembangan organisasi adalah kriteria efektifitas yang menunjuk kepada kemampuan organisasi untuk memandang jauh kedepan dan melakukan investasi dalam rangka mempertahankan hidup dan mengembangkan usaha organisasi. Kriteria pengembangan lebih menekankan pada upaya organisasi dalam jangka panjang.

2.3 Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Menurut Umar (2005), analisis pekerjaan merupakan suatu proses untuk menentukan isi suatu pekerjaan sehingga dapat dijelaskan orang lain untuk tujuan manajemen. Sedangkan menurut Malayu (2005) *Job Analysis* (analisis pekerjaan) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana pekerjaannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan. dan Menurut Gomes (2003) analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati atau mengadakan interview pada pekerjaan, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Selain itu, Benandin & Russell dalam Gomes (2003) mengatakan analisis pekerjaan ini akan menghasilkan daftar uraian

pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan. Sedangkan Menurut Milkovich & Newman (1999) analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap berbagai informasi terpercaya dan relevan, berhubungan dengan pekerjaan, dan asal-usul dari suatu jabatan tertentu.

Gomes (2003) membagi dua jenis analisis jabatan, yaitu analisis jabatan tradisional (*traditional job description*) dan analisis jabatan yang berorientasikan hasil (*result-oriented job description*).

1. *Traditional Job analysis*

Analisis jabatan secara tradisional yaitu dengan mencari informasi melalui tiga aspek, yaitu:

1. tanggung jawab (*responsibilities*).
2. merinci unit organisasi agar pekerja bertanggung jawab, tunduk kepada pengarah dan bagian pengendali pelaksana; kewajiban-kewajiban (*duties*).
3. kualifikasi-kualifikasi (*qualifications*) minimal yang diterima sebagai kelayakan.

Kelemahan dari analisis jabatan tradisional adalah perhatian perusahaan tidak ditujukan pada sifat-sifat pekerjaan secara spesifik, tidak ada syarat-syarat bagi pelaksanaan suatu pekerjaan, tidak ada standar-standar performansi minimal yang dapat diterima bagi seorang pekerja, tidak merinci kualitas dan kuantitas serta ketepatan waktu dari suatu pelayanan yang diinginkan, tidak memikirkan output analisis sehingga tidak bermanfaat bagi perencanaan SDM yang memerlukannya.

2. *Result-Oriented Job Description (RODs)*

Analisis yang berorientasi hasil ini juga dinamakan *output-oriented job description*, dan ini merupakan suatu kehidupan kecil dalam *program-oriented budgets*. Uraian pekerjaan yang berorientasikan hasil menguraikan harapan-harapan organisasi yang jelas kepada para pekerja dan sekaligus mendorong para supervisor dan pekerja untuk mengetahui bahwa baik standar maupun imbalan

tergantunng pada persyaratan tertentu. Analisis jabatan jenis ini memuat pertanyaan-pertanyaan tentang *tasks, conditions, standards, SKAs, qualification*.

Kelebihan dari model *Result-Oriented Job Description (RODs)* adalah bahwa model ini menyediakan sarana untuk menghubungkan input personil dan output organisasi bagi para perencana program, menyediakan sarana untuk memperkenalkan pada para pekerja baru atas harapan dan tujuan yang ditetapkan untuk evaluasi terhadap performansi pekerja bagi para manajer, memberikan gambaran yang jelas mengenai harapan performansi, kualifikasi minimal yang dibutuhkan untuk promosi dan penempatan para pegawai, dan meningkatkan dampak bagi para manajer kepegawaian terhadap produktifitas organisasi. Selain kelebihan yang telah dipaparkan, model analisis hasil juga mempunyai beberapa kelemahan yaitu perubahan dalam syarat dan standar harus dilakukan peninjauan kembali atas RODs, setiap kedudukan memerlukan RODs tersendiri, dan beberapa kedudukan tidak mempunyai standar performansi yang tidak dapat diukur.

analisis jabatan mencakup tiga elemen penting, yaitu uraian jabatan (*job description*), spesifikasi jabatan (*job specification*) dan evaluasi jabatan (*job evaluation*).

2.3.1 Uraian Jabatan (*Job Description*)

Menurut Stone (2005) uraian jabatan atau deskripsi posisi adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan mengapa pekerjaan ada, apa yang dilakukan pemegang pekerjaan sebenarnya, bagaimana mereka melakukannya dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan. Sedangkan menurut Grensing & Pophal (2006), uraian jabatan adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan. Tujuan dari dibuatnya job description adalah karena:

- Konsistensi pekerjaan menjamin kehidupan bisnis yang teratur
- Keberhasilan atau kegagalan semua organisasi tergantung pada prinsip :
”Adanya Jabatan yang benar yang dilakukan oleh orang-orang yang benar dengan cara yang benar “

- Bahwa seperti waktu kita diserap untuk bekerja, oleh karena itu harus ada penyusunan job description yang baku dan benar.

Sedangkan elemen-elemen dari uraian jabatan menurut Stone (2005) adalah :

A. *Job Identification* (Identifikasi Pekerjaan)

Bagian identifikasi pekerjaan menempatkan pekerjaan dalam struktur organisasi. Ini mencakup informasi mengenai judul jabatan karyawan, departemen dan hubungan pelaporan. Judul jabatan harus deskriptif, bermakna dan konsisten dengan posisi sebanding dalam organisasi. Sebuah judul yang secara akurat mengidentifikasi pekerjaan untuk:

- 1) Menyediakan informasi karyawan dan mendorong harga diri.
- 2) Mengidentifikasi hubungan pekerjaan.
- 3) Membandingkan posisi dengan pekerjaan yang serupa di organisasi.

Informasi tambahan dapat termasuk kode pekerjaan, status pekerjaan (dibebaskan/non dibebaskan, penuh waktu/paruh waktu/santai), kelas pekerjaan atau poin, kisaran gaji, tanggal ditulis, nama siapa pun yang menulis deskripsi pekerjaan, dan nama dan posisi orang menyetujui deskripsi.

B. *Job Objective* (Tujuan Pekerjaan)

Tujuan pekerjaan menjelaskan secara singkat mengapa pekerjaan itu ada - yaitu, tujuan utama atau tujuan posisi. Idealnya, harus menggambarkan esensi dari pekerjaan itu dalam kurang dari 25 kata.

C. *Duties and Responsibilities* (Tugas Dan Tanggung Jawab)

Bagian ini berisi daftar tugas pekerjaan utama dan tanggung jawab. Ini adalah jantung dari deskripsi pekerjaan dan harus menunjukkan dengan jelas dan spesifik apa yang harus dilakukan karyawan. Mengingat perubahan yang cepat, kebutuhan untuk meningkatkan kinerja, fleksibilitas dan multiskilling, tugas dan tanggung jawab semakin sering dinyatakan sebagai standar kinerja berasal dari tujuan strategis bisnis organisasi. Namun demikian, banyak format deskripsi pekerjaan masih mendaftar standar kinerja secara terpisah (atau tidak sama sekali).

D. *Relationships* (Hubungan)

Bagian ini mengidentifikasi hubungan dengan posisi lainnya (di dalam dan luar organisasi) yang diperlukan untuk kinerja yang memuaskan. Contohnya,

posisi apa yang melapor langsung untuk pekerjaan ini? Apa kontak pekerjaan yang paling sering dalam organisasi itu? Apa kontak pekerjaan yang paling sering dan penting di luar organisasi?

E. *Know-How* (Pengetahuan/Mengetahui-Bagaimana)

Bagian pengetahuan berurusan dengan tingkatan minimal pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman dan kualifikasi formal diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Misalnya, apa saja kualifikasi akademik minimum yang diperlukan? Kemampuan TI apa yang dibutuhkan? Berapa banyak dan apa jenis pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu dengan berhasil?

F. *Problem Solving* (Pemecahan Masalah)

Bagian pemecahan masalah mengidentifikasi jumlah pemikiran original yang diperlukan dalam pengambilan keputusan dan lingkungan di mana pemecahan masalah terjadi. Misalnya, apakah pekerjaan membutuhkan solusi sederhana, rutin dan berulang atau solusi kompleks, bervariasi dan kreatif? Apakah lingkungan bisnis yang stabil atau dinamis? (Misalnya, tidak ada persaingan atau bahkan banyak persaingan).

G. *Accountability* (Akuntabilitas)

Rincian akuntabilitas merinci dampak keuangan dari pekerjaan dengan mengidentifikasi nilai dolar aset, volume penjualan, penggajian, dan sebagainya untuk pekerjaan yang bertanggung jawab. Ini, mengukur jawaban-kemampuan untuk tindakan yang diambil pada pekerjaan.

H. *Authority* (Kewenangan)

Hal ini mengidentifikasi hak-hak tertentu dan keterbatasan yang berlaku untuk otoritas pengambilan keputusan - dalam kata lain, kebebasan untuk bertindak. Sebagai contoh, keputusan apa yang dapat dibuat tanpa mengacu pada atasan? Apa keputusan harus dirujuk kepada atasan? Apakah pekerjaan itu melibatkan hak untuk mempekerjakan dan memecat? Apa batas dolar spesifik ada pada otoritas pengambilan keputusan?

I. *Special Circumstances* (Keadaan Khusus)

Bagian keadaan khusus berkaitan dengan apa yang khusus, tidak biasa atau berbahaya mengenai posisi dan atau lingkungan tempat pekerjaan itu dilakukan (misalnya, kotor, berdebu, berbahaya, tekanan tinggi, jam panjang).

J. *Performance Standards* (Standar Kinerja)

Bagian ini mengidentifikasi standar yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif dan tindakan untuk mengevaluasi kinerja.

K. *Trade Union/Professional/Associations* (Serikat Pekerja/Profesional; Asosiasi)

Bagian ini mengidentifikasi asosiasi profesi atau perdagangan keanggotaan serikat yang diperlukan.

L. *Licenses* (Lisensi)

Bagian ini menyoroti lisensi khusus atau pendaftaran yang diperlukan.

2.3.2 **Spesifikasi Jabatan (*job Specification*)**

Spesifikasi jabatan (*job specification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi. Spesifikasi jabatan juga merupakan uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal-hal berikut:

1. Tingkat pendidikan pekerja.
2. Jenis kelamin pekerja.
3. Keadaan fisik pekerja.
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja.
5. Batas umur pekerja.
6. Nikah atau belum.
7. Minat pekerja.
8. Emosi dan temperamen pekerja.
9. Pengalaman pekerja.

2.3.3 **Penilaian Jabatan (*Job Evaluation*)**

Tahap terakhir dari analisis jabatan (*job analysis*) adalah penilaian jabatan (*job evaluation*). Penilaian jabatan atau *job evaluation* merupakan upaya untuk

menilai setiap jabatan apakah ada yang bermasalah atau tidak (Kasmir, 2016). Pengertian lain dari penilaian jabatan atau *job evaluation* menurut Kasmir (2016) adalah prosedur yang sistematis untuk menilai bobot Suatu jabatan dengan membandingkan antara jabatan dengan jabatan yang lainnya dalam Suatu organisasi guna penyempurnaan bobot atau nilai Suatu jabatan.

Tujuan penilaian jabatan adalah agar dapat digunakan untuk berbagai kepentingan perusahaan. Secara umum tujuan penilaian jabatan antara lain digunakan :

1. Sebagai alat untuk memperbaiki jabatan yang sudah ada sebelumnya. Artinya adanya penyempurnaan atau koreksi jika terjadi kesalahan atau kekurangan.
2. Sebagai dasar untuk menentukan beban kerja. Artinya bisa saja beban kerja berubah dari yang sebelumnya.
3. Sebagai dasar untuk menentukan kompensasi atau balas jasa. Artinya dengan adanya penilaian, maka dapat ditentukan berapa gaji serta tunjangan yang pantas diberikan.
4. Sebagai dasar untuk menentukan jenjang karier. Artinya digunakan sebagai dasar seseorang untuk dipromosikan, di rotasi atau di demosi.
5. Sebagai dasar untuk merencanakan pendidikan dan pelatihan. Artinya seseorang perlu diberikan pendidikan dan pelatihan, salah satunya tergantung dari hasil penilaian jabatan. Memudahkan pengawasan dan pengendalian, sehingga jika terjadi Suatu penyimpangan akan mudah untuk dideteksi.

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP adalah metode yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Metode ini adalah kerangka pengambilan keputusan yang efektifatas permasalahan yang kompleks dengan cara menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Menurut Saaty dalam sumiati (2007), metode AHP membantu memecahkan persoalan yang kompleks dengan menstrukturkan suatu hierarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan bobot atau prioritas.

2.4.1 Prinsip-prinsip AHP

Terdapat 4 aksioma-aksioma yang terkandung dalam model AHP, yaitu sebagai berikut :

1. *Reciprocal Comparison*

Artinya pengambilan keputusan harus dapat memuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensi tersebut harus memenuhi syarat resiprokal yaitu apabila A lebih disukai daripada B dengan skala x , maka B lebih disukai daripada A dengan skala $1/x$.

2. *Homogeneity*

Artinya preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen- elemennya dapat dibandingkan satu sama lainnya. Kalau aksioma ini tidak dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogen dan harus dibentuk cluster (kelompok elemen) yang baru.

3. *Independence*

Artinya preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh objektif keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan dalam AHP adalah searah, maksudnya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu tingkat dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen pada tingkat di atasnya.

4. *Expectation*

Artinya untuk tujuan pengambil keputusan. Struktur hirarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria atau objektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

2.4.2 Prinsip Dasar AHP

Menurut Sudaryono (2010) terdapat 4 prinsip dalam melakukan AHP. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

1. Membuat hierarki

Sistem yang kompleks bisa dipahami dengan memecahnya menjadi elemen-elemen pendukung, menyusun elemen secara hierarki, dan menggabungkannya. Beberapa persyaratan penting dalam perumusan kerangka hirarki kriteria (Gunawan, 1999:57-58) :

1. Kriteria harus lengkap

Kelengkapan suatu kriteria berdasarkan atas kemampuannya dalam mendukung tercapainya tujuan atau fokus studi.

2. Kriteria harus operasional

Kriteria yang digunakan dalam penyusunan skala prioritas harus dapat dipahami dengan mudah oleh pengambil keputusan agar mereka dapat menghayati segala implikasinya yang akan terjadi. Kriteria yang memiliki sifat lebih terukur mencerminkan bahwa kriteria dimaksud lebih operatif

3. Kriteria harus tidak berlebihan

Set kriteria yang ditetapkan harus merupakan kriteria spesifik.

4. Jumlah kriteria harus minimum

Jumlah kriteria diusahakan sesedikit mungkin untuk memudahkan dalam melakukan komprehensif yang baik.

2. Penilaian kriteria dan alternatif

Kriteria dan alternatif dilakukan dengan perbandingan berpasangan. Menurut Saaty (1988), untuk berbagai persoalan skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik untuk mengekspresikan pendapat. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty bisa diukur menggunakan tabel analisis yang akan dijelaskan pada sub subbab 2.3.3 mengenai langkah penghitungan AHP. Tabel tersebut berisikan keterangan dari tiap skala dari skala 1 hingga skala 9 beserta skala genap

3. Menentukan prioritas

Untuk setiap kriteria dan alternatif, perlu dilakukan perbandingan berpasangan. Nilai-nilai perbandingan relatif dari seluruh alternatif kriteria bisa disesuaikan dengan judgement yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Bobot dan prioritas dihitung dengan memanipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematika.

4. Konsistensi logis

Konsistensi memiliki dua makna. Pertama objek-objek yang serupa bisa dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi. Kedua, menyangkut tingkat hubungan antar objek yang didasarkan pada kriteria tertentu.

2.4.3 Langkah-langkah Penghitungan AHP

Menurut Saaty (1988), terdapat 6 langkah dalam melakukan perhitungan AHP. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

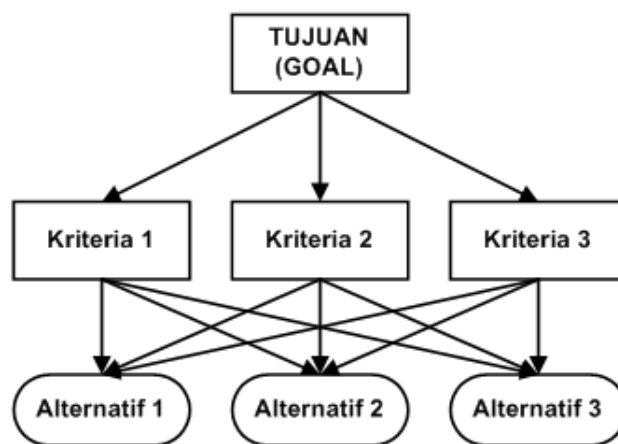
1. Mengidentifikasi permasalahan dan menentukan solusi yang diinginkan.

Dalam menyusun prioritas, maka masalah penyusunan prioritas harus mampu didekomposisi menjadi tujuan (*goal*) dari suatu kegiatan, identifikasi pilihan-pilihan (*alternative*), dan perumusan kriteria (*criteria*) untuk memilih prioritas.

2. Menyusun hirarki dari permasalahan yang dihadapi.

Hirarki adalah abstraksi struktur suatu sistem yang mempelajari fungsi interaksi antara komponen dan juga dampak-dampaknya pada sistem. Penyusunan hirarki atau struktur keputusan dilakukan untuk menggambarkan elemen sistem atau alternatif keputusan yang teridentifikasi.

Langkah pertama adalah merumuskan tujuan dari suatu kegiatan penyusunan prioritas. Setelah tujuan dapat ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kriteria dari tujuan tersebut. Persoalan yang akan diselesaikan, diuraikan menjadi unsur-unsurnya, yaitu kriteria dan alternatif, kemudian disusun menjadi struktur hierarki seperti gambar dibawah ini :



Gambar 2. 9 Struktur Hierarki AHP

3. Penilaian prioritas elemen kriteria dan alternatif

Setelah masalah terdekomposisi, maka ada dua tahap penilaian atau membandingkan antar elemen yaitu perbandingan antar kriteria dan perbandingan antar alternatif untuk setiap kriteria. Perbandingan antar kriteria dimaksudkan

untuk menentukan bobot untuk masing masing kriteria. Di sisi lain, perbandingan antar alternatif untuk setiap kriteria dimaksudkan untuk melihat bobot suatu alternatif untuk suatu kriteria. Dengan kata lain, penilaian ini dimaksudkan untuk melihat seberapa penting suatu pilihan dilihat dari kriteria tertentu.

Menurut Saaty (1988), untuk berbagai persoalan, skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Masing-masing perbandingan berpasangan dievaluasi dalam *Saaty's scale* 1 – 9 sebagai berikut;

Paling Penting				Netral				Paling Penting			
Elemen A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Elemen B	

Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty dapat dilihat pada tabel 2.1 yang menunjukkan keterangan dari tiap skala dari skala 1 hingga skala 9 beserta keterangan jika skala bernilai genap. Selain itu juga ditunjukkan seberapa penting skala yang ada dibandingkan dengan elemen pembanding lainnya.

Tabel 2. 1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting (Equal Importance)
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya (Slightly More Importance)
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen yang lainnya (Materially More Importance)
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya (Significantly More Importance)
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai di antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan (Compromising Values)

Sumber: Saaty, T.L. (1990)

4. Membuat matriks berpasangan

Untuk setiap kriteria dan alternatif, kita harus melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yaitu membandingkan setiap elemen dengan elemen lainnya pada setiap tingkat hirarki secara

berpasangan sehingga didapat nilai tingkat kepentingan elemen dalam bentuk pendapat kualitatif. Untuk mengkuantifikasikan pendapat kualitatif tersebut digunakan skala penilaian sehingga akan diperoleh nilai pendapat dalam bentuk angka (kuantitatif).

Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat relatif dari seluruh alternatif. Kriteria kualitatif dan kriteria kuantitatif dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan ranking dan prioritas.

Proses yang paling menentukan dalam menentukan bobot elemen dengan menggunakan AHP adalah menentukan besarnya prioritas antar elemen. Karena itu seringkali terjadi pembahasan yang alot antar anggota tim implementasi sistem pengelolaan kinerja mengenai masalah tersebut. Hal ini dikarenakan tiap-tiap anggota tim memiliki persepsi tersendiri mengenai prioritas masing-masing elemen. Dan apabila di dalam sebuah tim terjadi berbeda pendapat dalam pemberian nilai kepentingan relatif antar elemen, maka dapat digunakan rata-rata geometrik untuk mengabungkan pendapat mereka pada saat memasukan nilai kepentingan tersebut ke dalam matrix.

Rumus rata-rata geometrik adalah sebagai berikut;

$$\text{Rataan Geometris} = \sqrt[i]{R_1 \times \dots \times R_i}$$

Ket :

R = Jawaban Responden dari Kuesioner

i = Jumlah Responden

Perbandingan dilakukan berdasarkan kebijakan pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya. Proses perbandingan berpasangan, dimulai dari level hirarki paling atas yang ditujukan untuk memilih kriteria, misalnya A, kemudian diambil elemen yang akan dibandingkan, misal A1, A2 dan A3. Maka susunan elemen-elemen yang dibandingkan tersebut akan tampak seperti pada gambar matriks di bawah ini :

Tabel 2. 2 Contoh matriks perbandingan berpasangan

	A1	A2	A3
A1	1	1/2	1/3
A2	2	1	1/4
A3	3	4	1

Untuk menentukan nilai kepentingan relatif antar elemen digunakan skala bilangan dari 1 sampai 9 seperti pada Tabel 2.1, Penilaian ini dilakukan oleh seorang pembuat keputusan yang ahli dalam bidang persoalan yang sedang dianalisa dan mempunyai kepentingan terhadapnya.

Apabila suatu elemen dibandingkan dengan dirinya sendiri maka diberi nilai 1. Jika elemen i dibandingkan dengan elemen j mendapatkan nilai tertentu, maka elemen j dibandingkan dengan elemen i merupakan kebalikannya.

Cara mengisinya adalah dengan menganalisa prioritas antara elemen baris dibandingkan dengan elemen kolom. Dalam prakteknya kita hanya perlu menganalisa prioritas elemen yang terdapat dibawah pada garis diagonal (kotak dengan warna dasar putih) yang ditunjukkan dengan warna biru atau diatas garis diagonal yang ditunjukkan dengan kotak warna hijau.

5. Penentuan nilai bobot prioritas

Baik kriteria kualitatif, maupun kriteria kuantitatif, dapat dibandingkan sesuai dengan penilaian yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan proritas. Bobot atau prioritas dihitung dengan manipulasi matriks atau melalui penyelesaian persamaan matematik.

Selanjutnya adalah mencari nilai bobot untuk masing-masing elemen. Caranya adalah dengan melakukan penjumlahan setiap nilai bobot prioritas pada setiap baris tabel dibagi dengan jumlah elemen. Sehingga diperoleh bobot masing-masing elemen.

Sehingga jumlah total bobot semua elemen = 1 (100%) sesuai dengan kaidah pembobotan dimana jumlah total bobot harus bernilai 100. Kaidah pembobotan menyatakan bahwa:

1. Nilai bobot KPI berkisar antara 0 - 1 atau antara 0% - 100% jika kita menggunakan prosentase.
2. Jumlah total bobot semua KPI harus bernilai 1 (100%)

3. Tidak ada bobot yang bernilai negatif (-).

Hasil perbandingan berpasangan AHP dalam bobot prioritas yang mencerminkan relatif pentingnya elemen-elemen dalam hirarki. Terdapat tiga jenis bobot prioritas yaitu:

- Local priority weights (LPW), menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen dibandingkan dengan induknya (Aplikasi untuk level A, B dan C).
- Average priority weights (APW), menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen dibandingkan dengan satu set induknya (Aplikasi hanya untuk level B)
- Global priority weights (GPW), menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen terhadap tujuan keseluruhan (Aplikasi untuk semua level).

6. Pengujian Konsistensi Logis

AHP menurut Saaty juga memberikan pertimbangan terhadap pertanyaan mengenai logika konsistensi dari evaluator. Indeks konsistensi (CI) adalah perhitungan matematis untuk setiap perbandingan berpasangan---matrik perbandingan. CI ini menyatakan deviasi konsistensi. Kemudian indeks acak (Random index/RI), sebagai hasil dari respon acak yang mutlak dibagi dengan CI dihasilkan rasio konsistensi (CRs). Semakin tinggi CRs maka semakin rendah konsistensi, demikian juga sebaliknya.

Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Matriks bobot yang diperoleh dari hasil perbandingan secara berpasangan tersebut harus mempunyai hubungan kardinal dan ordinal. Hubungan tersebut dapat ditunjukkan sebagai berikut (Suryadi & Ramdhani, 1998):

- Hubungan kardinal : $a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$
- Hubungan ordinal : $A_i > A_j, A_j > A_k$ maka $A_i > A_k$

Hubungan diatas dapat dilihat dari dua hal sebagai berikut :

- a. Dengan melihat preferensi multiplikatif, misalnya bila anggur lebih enak empat kali dari mangga dan mangga lebih enak dua kali dari pisang maka anggur lebih enak delapan kali dari pisang.

- b. Dengan melihat preferensi transitif, misalnya anggur lebih enak dari mangga dan mangga lebih enak dari pisang maka anggur lebih enak dari pisang.

Pada keadaan sebenarnya akan terjadi beberapa penyimpangan dari hubungan tersebut, sehingga matriks tersebut tidak konsisten sempurna. Hal ini terjadi karena ketidakkonsistenan dalam preferensi seseorang. Penghitungan konsistensi logis dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

- Mengalikan matriks awal dengan nilai bobot prioritas bersesuaian.
- Menjumlahkan hasil perkalian per baris.
- Hasil penjumlahan tiap baris dibagi nilai bobot prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan.
- Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat λ maks.

e. Indeks Konsistensi (CI) = $CI = \frac{\lambda \text{ maks} - n}{n-1}$

- f. Rasio Konsistensi = $CR = \frac{CI}{RI}$, di mana RI adalah indeks random konsistensi, dilihat dari tabel Random Indeks dibawah sesuai dengan ukuran n. Jika rasio konsistensi ≤ 0.1 , hasil perhitungan data dapat dibenarkan/konsisten. Daftar RI dapat dilihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2. 3 Random Indeks (RI)

Ukuran Matriks (n)	Nilai RI
1,2	0,00
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,51
12	1,48
13	1,56
14	1,57
15	1,59

2.5 Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan struktur organisasi, AHP maupun keduanya. Berikut ini akan dijelaskan mengenai beberapa penelitian terdahulu.

2.5.1 Aslani Et al (2012)

Aslani dkk (2012) dalam *paper* penelitiannya yang berjudul “*Application of Fuzzy AHP Approach to Selection of Organizational Structure with Consideration to Contextual Dimensions*” melakukan penelitian di perusahaan industri automobil di iran pada departemen servis dan penjualan bagian komersial. Responden yang digunakan adalah sebesar 43 staf dengan pembagian 33% pascasarjana, 52% sarjana dan 15% lulusan SMA dan sederajat yang telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Kriteria-kriteria alternatif organisasi yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. *Strategy* : desain struktur organisasi digunakan untuk mencapai tujuan sehingga struktur organisasi seharusnya mengikuti strategi perusahaan.
2. *Environmental Uncertainty* : organisasi sering menghadapi lingkungan yang tidak tentu sehingga manajemen berusaha keras untuk mereduksi ketidak tentuan tersebut dengan mengubah struktur organisasi.
3. *Technology* : teknologi dan hubungannya dengan struktur organisasi yangmana masih saling bergantung menjadi salah satu konsentrasi utama dalam mengubah struktur organisasi.
4. *Size* : ukuran jumlah karyawan merupakan indeks yang memadai untuk merealisasikan ukuran organisasi.
5. *Culture* : budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci untuk mencapai strategi dan tujuan organisasi serta mengubah manajemen untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

Berdasarkan penelitian ini didapatkan hasil bahwa peneliti bermaksud untuk menawarkan model yang dapat mengilustrasikan efek dari variabel dan dimensi yang berhubungan pada pemilihan struktur organisasi dalam praktek nyata. Pencapaian utama dari penelitian ini terbagi dalam dua grup, yang pertama prioritas dari servis organisasi yang menunjukkan peran dari ukuran dan strategi dalam mendesain organisasi pada bagian servis. Yang kedua adalah pemilihan

struktur organisasi yang paling tepat berdasarkan pendekatan kuantitatif yang memiliki efek langsung dapat diobservasi. Keuntungan lain dari pendekatan ini adalah partisipasi yang menguntungkan bagi staf dalam proses pengambilan keputusan dan bekerja sebagai alat bantu bagi manajer untuk mempercepat perubahan program.

2.5.2 Winarto (2013)

Winarto (2013) dalam tesisnya yang berjudul “Penerapan *Analytical hierarchy process* (AHP) Pada Penentuan Bentuk Organisasi (Studi Kasus Di PT CVS, *Steam And Supply Team*)” menjelaskan mengenai Team *Steam and Supply* di bawah departemen *Facility Operation - Heavy Oil*, PT CVX yang membutuhkan bentuk organisasi baru yang efektif. kemudian dikembangkan 48 alternatif pilihan. Dalam penelitian ini digunakan 4 kriteria penilaian: *Do-ability*, *Leaner Organization*, *Flexibility Future Need* dan *Cost Reduction*. Untuk pembobotan kriteria tersebut digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dengan *expert judgment*, responden yang terdiri dari para *stakeholder* memberikan dua kali penilaian yaitu untuk pembobotan kriteria dan untuk penilaian alternatif pilihan. Perhitungan nilai pembobotan dilakukan dengan menggunakan program *Expert Choice* dengan input rata-rata geometrik dari hasil survei. Untuk penilaian alternatif digunakan skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk organisasi yang diinginkan adalah SDI team tetap di luar, *Operator Steam Generator* dari *insourcing*, DSC bekerja dalam *duty hour* dan *Steam Station* dibagi 2 area. Sementara kriteria yang sensitif yang dapat mengubah hasil penelitian hanya *Cost Reduction* saat nilai pembobotannya dinaikkan sampai 25%.

2.5.3 Yulia Ayu (2015)

Yulia (2015) dalam tugas akhirnya yang berjudul “Proses Pemilihan Vendor di PT FBMI dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)” melakukan penelitian dengan menggunakan AHP sebagai metode penyelesaiannya. Tujuan utama dalam penelitian ini adalah mendapat masukan mengenai pemilihan *supplier* terbaik bagi PT FBMI. Objek penelitian yang dilakukan merupakan 3 vendor *supplier*. Vendor tersebut terdiri dari PT D di

Meruya, PT O di Kelapa Gading dan PT N di Cikarang. Kriteria yang digunakan dalam penilaian terdiri dari:

- 1 Kualitas mobil yang dimiliki tiap vendor yang dilihat dari tahun pembelian.
- 2 Cepat tanggap yang dilihat dari jam kerja teknis dan unit mobil yang dimiliki.
- 3 Harga sewa yang diberikan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa vendor terbaik yang dilihat dari 3 kriteria diatas adalah vendor PT D dengan nilai *overall composite weight* sebesar 0,55347.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah penelitian tugas akhir ini. Langkah-langkah ini dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian sehingga penelitian dapat berjalan sistematis dan terstruktur. Metodologi penelitian terbagi kedalam tiga tahapan yaitu tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data serta tahap analisis dan kesimpulan. Berikut ini akan dijelaskan rancangan tiap tahapan.

3.1 Penjelasan *Flowchart* Metodologi Penelitian

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai *flowchart* dari metodologi penelitian berupa langkah-langkah dalam pengerjaan penelitian sesuai pada gambar 3.1

3.1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada tahapan ini, dilakukan penentuan masalah yang ingin dipecahkan oleh PT X. Selain permasalahan, pada tahapan ini juga ditentukan penggunaan metode dalam memecahkan masalah yang sebelumnya telah ditentukan. Kemudian dalam tahapan ini juga ditentukan batasan yang dilakukan dalam pemecahan masalah sehingga penelitian dapat lebih terfokuskan.

3.1.2 Studi Literatur dan Studi Lapangan

Pada tahap studi literatur akan dilakukan pembelajaran terhadap metode dan teori yang digunakan selama penelitian berlangsung. Metode tersebut adalah organisasi, struktur organisasi, efektivitas organisasi, analisa jabatan dan *analytical hierarchy process* (AHP). Sedangkan studi lapangan dilakukan dengan mempelajari kondisi eksisting perusahaan yang selanjutnya akan sangat dibutuhkan dalam penentuan kriteria penilaian.

3.1.3 Pembentukan Kriteria Penilaian

Dalam tahapan ini, akan dilakukan pembentukan kriteria yang dibuat berdasarkan informasi yang didapat selama masa studi baik literatur maupun studi lapangan. Kriteria penilaian adalah kriteria-kriteria yang digunakan sebagai dasar dalam membuat alternatif pilihan dari struktur organisasi perusahaan. Kriteria ini

adalah hasil *brainstorming* dari peneliti yang didasari oleh kriteria efektivitas struktur organisasi untuk pembuatan alternatif struktur organisasi baru dan digunakan sesuai yang digambarkan pada gambar 2.6 mengenai hierarki AHP.

3.1.4 Pembentukan Alternatif Struktur Organisasi

Pembentukan alternatif Struktur Organisasi (SO) diawali dengan penentuan jabatan yang dibutuhkan perusahaan. Penentuan jabatan tersebut didapatkan berdasarkan kebutuhan perusahaan serta pemikiran dari beberapa ahli yang ditunjuk perusahaan sehingga dapat lebih mengetahui kekurangan perusahaan dari segi struktur organisasi. Selanjutnya dilakukan analisa jabatan yang berisikan spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan yang dibutuhkan untuk diisi dalam struktur organisasi alternatif.

3.1.5 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan melaksanakan 3 tahapan. Tahapan tersebut dimulai dengan penentuan responden. Responden yang dipilih adalah responden yang mengerti akan kebutuhan perusahaan serta yang memiliki kepentingan langsung terhadap perusahaan. Tahap kedua adalah dengan pembuatan kuesioner dengan menggunakan skala *Saaty*. Kuesioner yang dibuat akan disesuaikan dengan kebutuhan pengolahan data untuk pembuatan matriks berpasangan. Tahap terakhir adalah dengan menyebarkan kuesioner yang telah dibuat ke seluruh target responden yang telah ditentukan.

3.1.6 Pengolahan Data

Pengolahan data adalah tahap lanjutan dari pengumpulan data. Data yang sebelumnya telah dikumpulkan selanjutnya akan diolah sesuai dengan metode AHP. Untuk lebih sederhana, pengolahan dibagi kedalam dua tahapan yang dimulai dengan melakukan pembobotan kriteria yang telah dibuat sebelumnya. Pembobotan kriteria didapat berdasarkan hasil kuesioner yang telah dibagikan. Langkah terakhir adalah dengan perhitungan bobot sehingga didapat bobot kepentingan dari tiap alternatif pilihan untuk dimasukkan dalam pemilihan alternatif dengan *software expert choice*.

3.1.7 Pemilihan Alternatif

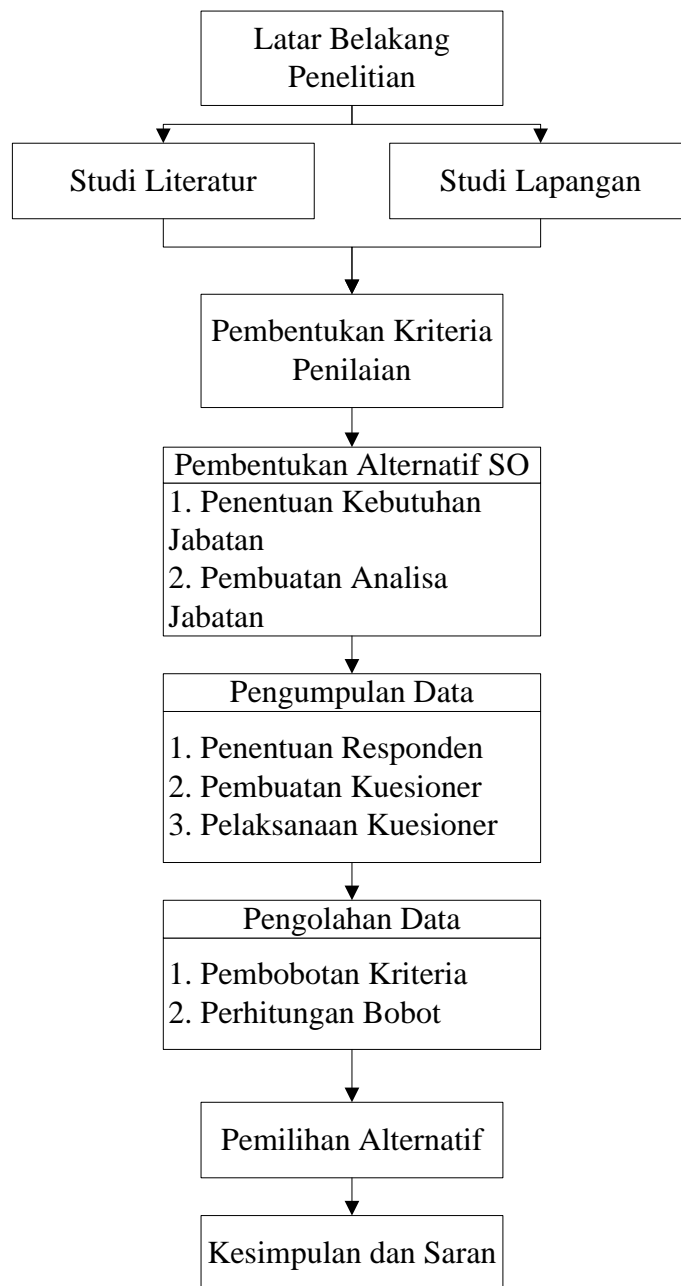
Setelah dilakukan pengumpulan terhadap alternatif pilihan struktur organisasi, selanjutnya dilakukan pemilihan alternatif dengan menggunakan *software expert choice*. Dengan bantuan *software* tersebut diharapkan hasil pemilihan lebih terkalkulasi dengan lebih baik dibanding dengan pemilihan alternatif secara manual. Hasil pemilihan alternatif dengan *expert choice* diharapkan dapat menjadi pilihan yang paling tepat bagi perusahaan.

3.1.8 Kesimpulan dan Saran

Pada tahapan ini dilakukan penyusunan kesimpulan dan saran. Kesimpulan dan saran dibuat berdasarkan hasil dari pengolahan data dan pemilihan alternatif pada penelitian ini. Kesimpulan yang dirumuskan digunakan untuk menjawab tujuan penelitian dan saran dibuat berdasarkan usulan bagi perusahaan dalam perumusan struktur organisasi baru perusahaan.

3.2 Flowchart Metodologi penelitian

Berikut ini adalah gambar *flowchart* dari rangkaian metodologi penelitian. Gambar tersebut ditunjukkan pada gambar 3.1.



Gambar 3. 1 Flowchart Metodologi Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan pengumpulan dan pengolahan data. Pengumpulan dan pengolahan data pada penelitian ini diperoleh dengan melakukan wawancara dan *brainstorming* dengan pihak yang terkait dengan pemberi keputusan pembuatan struktur organisasi dari pihak PT X.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT X merupakan pabrik *textile* yang berdiri di Desa Bakalan Dusun Kesono Gondang Kab. Mojokerto. Pabrik ini beroperasi mulai tahun 1934. Pada mulanya, Pabrik ini mengerjakan seragam ABRI dan Bendera Merah Putih. Namun untuk sekarang, hanya melakukan produksi sarung tenun. Pemilik pabrik ini sudah mengelola pabrik *textile* ini hampir 50 tahun.

Pabrik *textile* ini di bangun di Desa Bakalan Dusun Kesono Gondang Mojokerto Karena kualitas air terbaik sepulau jawa pada saat pendirian pabrik ini hanya ada dua wilayah yaitu wilayah Desa Bakalan Dusun Kesono Gondang - Mojokerto dan di Garut yang juga kualitas airnya terbaik sepulau jawa. Hal tersebut berdasarkan *survey* yang dilakukan selama satu tahun.

Produk yang dihasilkan oleh PT X saat ini adalah hanya berupa satu jenis produk yaitu sarung tenun dengan berbagai corak atau motif. Sehingga hanya terdapat satu macam lini produksi yang digunakan.

4.1.1 Visi, Misi dan Strategi Objektif Perusahaan

PT X memiliki visi, misi dan strategi objektif yang digunakan sebagai pedoman dalam mencapai tujuan-tujuan dari perusahaan. Visi, misi dan strategi objektif PT X adalah sebagai berikut :

Visi :

Menjadi produsen sarung tenun berskala nasional terbesar dan terpercaya di Indonesia.

Misi :

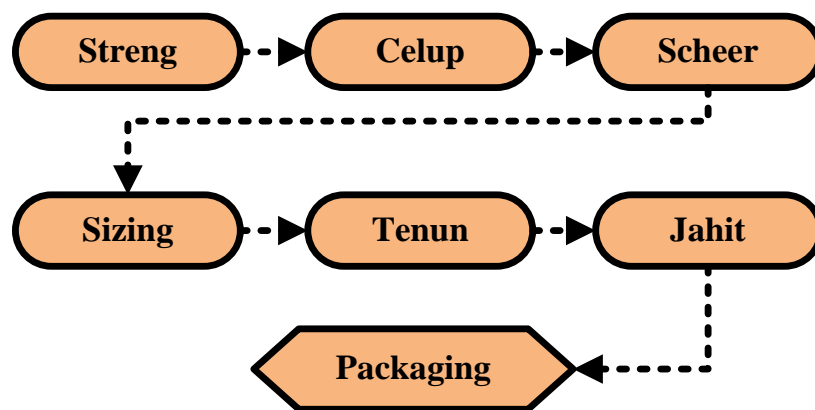
Mendistribusikan produk dengan kualitas terbaik keseluruh penjuru Indonesia dengan memberi kemudahan dan kualitas distribusi yang meningkat secara terus-menerus.

Strategi Objektif :

1. Meningkatkan produksi sebesar 20 % setiap tahunnya.
2. Melakukan peningkatan kualitas produk hingga *defect* dapat sangat minimum.
3. Meningkatkan distribusi hingga ke berbagai pulau besar di Indonesia.

4.1.2 Proses Produksi

Selama proses produksi sarung tenun digunakan sembilan bahan baku. Bahan baku tersebut adalah benang, cat dan 7 bahan kimia. Berikut ini adalah alur proses produksi sarung tenun pada PT. X.



Gambar 4. 1 Alur Proses Produksi

Selanjutnya akan dijelaskan tahapan-tahapan proses produksi dari benang hingga menjadi sarung tenun yang siap dipasarkan yang meliputi proses *streng*, *celup*, *scheer*, *sizing*, *tenun*, *jahit* hingga *packaging*.

1. Proses *Streng*

Streng merupakan proses paling awal dalam memproduksi sarung tenun. Pada proses ini, benang yang masih berwarna putih ditarik membentuk lingkaran sehingga memudahkan untuk ditempelkan pada cone. Proses *streng* ini bertujuan untuk meregangkan benang sehingga benang yang baru dibeli bersifat lebih lentur dan juga sekaligus untuk melakukan tes mengenai kekuatan benang yang dibeli. proses ini selain digunakan untuk tes kekuatan juga digunakan untuk merapikan benang sehingga memudahkan proses selanjutnya. Berikut gambar kegiatan *streng* PT. X.

2. Proses Celup

Proses celup merupakan proses untuk pengecatan pada benang. Benang yang telah di streng selanjutnya dimasukkan kedalam tabung yang berfungsi untuk menyatukan cat dengan benang sehingga warna tidak mudah luntur. Sebelum memasukkan benang, terlebih dahulu karyawan menghitung jumlah benang dengan warna tertentu yang perlu diproses. Hal tersebut dikarenakan proses celup warna tidak bisa dilakukan lebih dari sekali sehingga jika benang yang di celup tidak diukur terlebih dahulu akan mengakibatkan kelebihan benang yang telah diwarna akan terbuang. Berikut ini adalah gambar mesin celup.

3. Proses *Scheer*

Proses *scheer* merupakan proses pembentukan pola dasar sarung. Benang-benang yang telah dicat selanjutnya dililitkan ke tabung besar dengan urutan pola warna yang disesuaikan dengan motif sarung yang ingin dibentuk. *Scheer* dilakukan dengan menggunakan tabung besar dikarenakan pada tiap motif sarung tidak hanya dibuat sepotong melainkan dibuat beberapa potong sehingga proses hanya dilakukan sekali tiap motif. Berikut ini adalah mesin *scheer* yang dilakukan PT. X.

4. Proses *Sizing*

Proses *Sizing* atau penganjian adalah proses untuk melapisi benang dengan bahan-bahan kimia untuk memperkuat benang. Proses ini merupakan tahapan lanjut dari proses streng. Jika pada proses streng dilakukan pengecekan kekuatan benang ketika baru diperoleh dari *supplier*, maka proses ini memperkuat benang tersebut sehingga tidak rusak saat ditenun. Jika proses ini tidak dimonitor dengan baik, maka pada saat proses tenun akan didapat banyak produk cacat. Berikut ini gambar mesin *sizing* pada PT. X.

5. Proses Tenun

Proses tenun adalah proses dimana pola yang telah dibuat secara vertikal diikatkan dengan benang secara horisontal. Input proses ini adalah benang yang dibentuk dari proses *scheer* yang telah diperkuat pada proses *sizing*. Sedangkan output yang didapat adalah *beam* sarung satu motif yang akan dijahit menjadi lembaran sarung. Proses tenun pada PT. X menggunakan mesin tenun lama sehingga sering terjadi *breakdown*. Berikut ini adalah gambar mesin tenun PT. X.

6. Proses Jahit

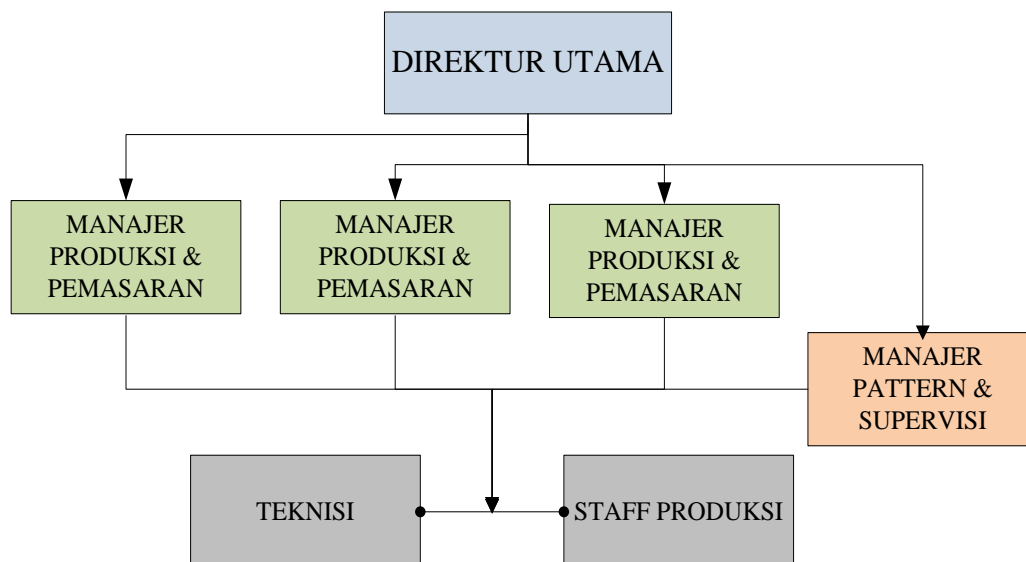
Proses menjahit dilakukan dengan menjahit hasil tenun kedalam beberapa lembar sarung. Proses ini menggunakan mesin jahit biasa dan dioperasikan secara manual. Dalam pengerjaannya, sarung hasil tenun dipotong menjadi beberapa bagian seukuran sarung tenun kemudian, potongan-potongan tersebut dijahit kembali hingga membentuk sarung tenun jadi yang siap dijual.

7. Proses *Packaging*

Proses ini adalah proses terakhir sebelum sarung tenun siap dipasarkan. Sarung-sarung yang telah dijahit dimasukkan ke dalam kotak secara manual tanpa bantuan mesin. Tiap sarung dimasukkan ke dalam kotak yang telah dibeli dan dimasukkan kedalam kotak box yang berisi 20 sarung. Setelah selesai, produk segera di simpan di gudang ataupun dapat dibawa langsung untuk dijual ke toko-toko langganan.

4.1.3 Struktur Organisasi

PT X belum memiliki struktur organisasi yang tertulis dan tidak memiliki kejelasan hak, kewajiban dan tanggung jawab tiap pegawai. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan petinggi perusahaan maka didapatkan gambaran struktur organisasi PT X. Berikut ini adalah gambaran struktur organisasi PT X.



Gambar 4. 2 Strukur organisasi eksisting PT X

Berdasarkan gambar 4.2 mengenai struktur organisasi perusahaan, didapatkan bahwa tidak adanya spesifikasi kerja bagi pihak manajemen serta tidak adanya pembagian posisi yang jelas bagi tiap bagian produksi.

4.2 Kriteria Penilaian

Kriteria penilaian adalah kriteria yang digunakan untuk mengetahui kebutuhan utama dalam pembentukan alternatif struktur organisasi baru. Kriteria penilaian ini didapatkan berdasar hasil *brainstorming* dengan menggunakan kriteria pengukuran efektivitas struktur organisasi sebagai dasar pemikirannya.

Kriteria pengukuran efektivitas yang digunakan adalah pengukuran yang dikemukakan oleh Steers dan Gibson yang telah disampaikan sebelumnya pada subbab 2.2. berdasarkan hasil *brainstorming* didapatkan tiga kriteria yang akan digunakan dalam pembentukan alternatif struktur organisasi sebagai berikut:

1. *Flexibility* (Lentur)

Struktur organisasi yang *flexible* memiliki dua ciri utama. Yang pertama adalah struktur organisasi yang baru mampu diterapkan dalam kondisi perusahaan saat ini serta yang kedua adalah dapat dengan mudah disesuaikan jika ada perubahan dalam perusahaan. Mudah disesuaikan dalam arti hanya perlu mendapat sedikit perubahan dari segi struktur maupun jabatan yang telah ada jika terjadi perubahan.

2. *Lean* (Ramping)

Struktur organisasi yang semakin ramping akan mengurangi panjangnya aliran informasi dalam organisasi serta dapat menghapuskan jabatan atau pegawai yang berlebihan. Dalam *lean* organisasi terdapat 12 karakteristik yang menunjukkan bahwa suatu organisasi telah ramping. Pada PT X terdapat beberapa karakteristik yang dibutuhkan yaitu :

- Terfokus
- Kolaboratif
- Kuat
- Terdokumentasi
- Resilient
- Proaktif

3. *Cost* (Biaya)

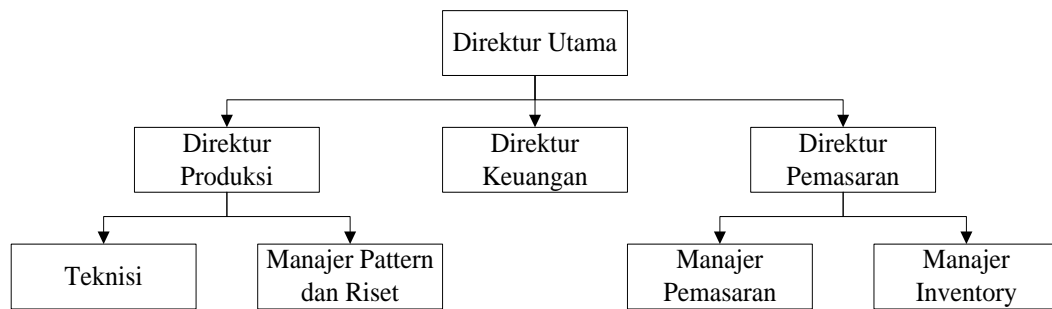
Pembentukan struktur organisasi alternatif sangat membutuhkan manajemen keuangan. Alternatif yang baik tidak akan maksimal jika memakan biaya yang besar untuk direalisasikan. Biaya dalam struktur organisasi juga mempengaruhi produktifitas biaya serta biaya pokok produksi. Sehingga setiap jabatan dalam organisasi harus mampu memberi nilai secara langsung maupun tidak langsung terhadap produk.

4.3 Alternatif Struktur Organisasi

Alternatif struktur organisasi baru dibuat berdasarkan kebutuhan jabatan perusahaan serta bentuk struktur organisasi yang telah dibahas sebelumnya pada bab 2. Kedua hal tersebut dijadikan bahan pertimbangan oleh ahli yang ditunjuk oleh perusahaan yaitu bu yusuf yang merupakan pegawai pabrik sarung yang bekerja lebih dari 10 tahun serta memiliki pengalaman di beberapa pabrik lain seperti pabrik cat tekstil. Ahli kedua adalah pak budi yang telah berpengalaman di berbagai pabrik tekstil di jawa timur hingga jawa barat sebagai konsultan umum perusahaan. dari 8 struktur organisasi yang dijelaskan pada bab 2 dipilih 5 struktur organisasi yang lebih cocok karena untuk struktur komite dianggap tidak cocok untuk jenis perusahaan tekstil PT X. Bentuk organisasi piramid juga tidak digunakan karena terdapat beberapa *top management* sehingga tidak sesuai dengan organisasi piramid yang lebih cocok untuk perusahaan dengan *top management* yang sedikit. Sedangkan struktur lingkaran dianggap memiliki rangkaian birokrasi yang berputar atau sinambung sehingga tidak sesuai dengan pabrik manufaktur tekstil yang memerlukan struktur organisasi vertikal. Berikut ini adalah 5 alternatif yang telah dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan:

1. Alternatif Lini

Struktur organisasi yang pertama adalah struktur organisasi lini. Berikut bentuk alternatif struktur organisasi lini:



Gambar 4. 3 Alternatif 1 struktur organisasi lini

Pada alternatif ini terdapat 8 jabatan yang digunakan yaitu direktur utama sebagai penanggung jawab utama serta memiliki hak mutlak dalam mengatur perusahaan. Kemudian terdapat 3 direktur yaitu bagian produksi yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan produksi dari pembelian bahan baku hingga inspeksi produk, bagian keuangan yang bertanggung jawab dalam pembiayaan bahan baku produksi hingga membuat perhitungan margin produk, bagian pemasaran bertanggung jawab terhadap penjualan produk hingga kegiatan *inventory* dari produk jadi. Direktur produksi membawahi 2 jabatan yaitu teknisi sebagai operator mesin produksi serta manajer *pattern* dan riset yang terfokus untuk menghasilkan corak warna sarung dan bereksperimen terhadap corak tersebut. Sedangkan direktur pemasaran membawahi 2 jabatan yaitu manajer pemasaran yang membantu pemasaran produk baik dalam hal pemilihan iklan yang cocok maupun berhubungan dengan agen-agen sarung dan melihat kondisi kebutuhan pasar serta manajer inventory yang bertanggung jawab dalam kondisi penyimpanan produk jadi dan menentukan kebijakan inventoris.

Tiap jabatan direksi serta manajer terdiri dari satu orang sedangkan teknisi terdiri dari 40 orang pegawai. Pegawai terbanyak adalah untuk teknisi mesin tenun yaitu 25 orang, teknisi mesin jahit sebanyak 5 orang dan masing-masing 2 orang di tiap mesin lainnya.

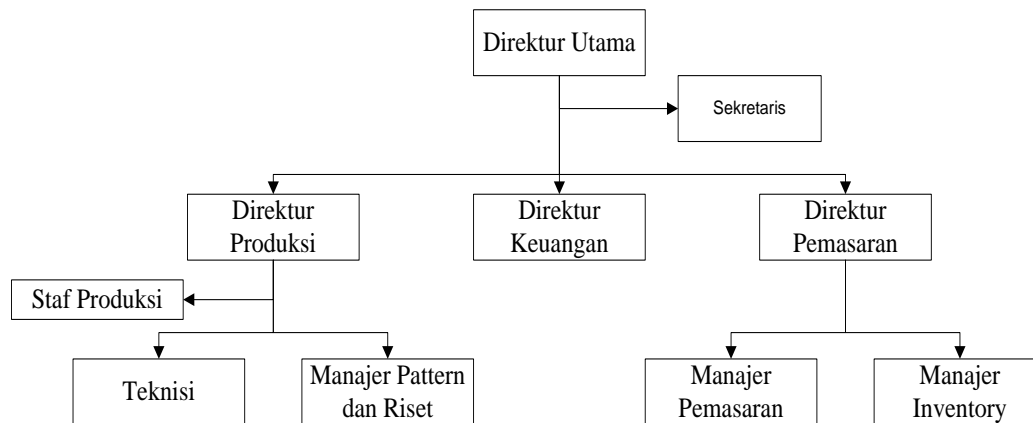
Kelebihan struktur organisasi ini adalah jumlah pegawai dan alur rangkaian informasi yang pendek sehingga manajemen dan teknisi dapat berkonsentrasi terhadap pekerjaan yang diberikan oleh masing-masing direktur dan direktur dapat berfokus pada pengembangan dalam bidangnya masing-masing.

Kekurangan struktur lini adalah tidak adanya sekretaris yang membantu direktur utama dalam mengatur direksi lainnya. Sehingga, direktur utama harus

mampu mengatur dan mengawasi ketiga direktur yang ada sesuai bidang masing-masing

2. Alternatif Lini dan Staf (LS)

Alternatif kedua adalah struktur organisasi lini dan staf. Berikut bentuk alternatif struktur organisasi lini dan staf:



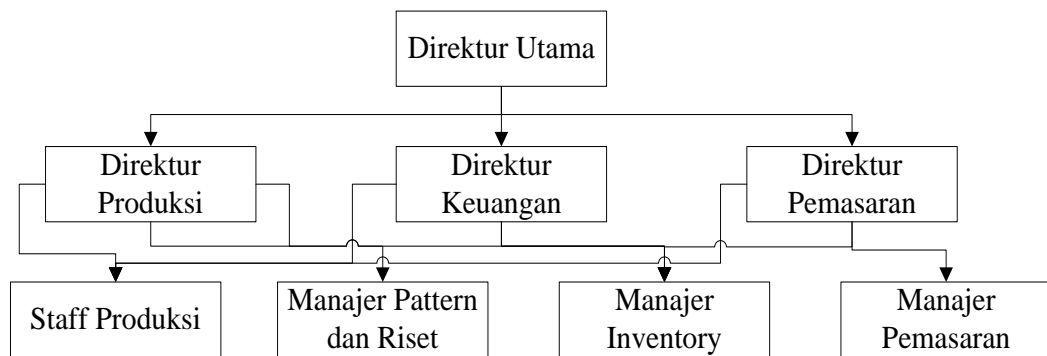
Gambar 4. 4 Alternatif 2 struktur organisasi lini dan staf

Alternatif kedua ini hampir sama dengan alternatif pertama namun perbedaannya adalah pada penambahan 2 jabatan yaitu sekretaris yang bertanggung jawab sebagai penghubung direktur utama dengan direktur lainnya dan staf produksi yang bertanggung jawab untuk membantu teknisi dalam menjalankan rangkaian proses produksi dari bahan baku hingga bahan jadi maupun membantu dalam proses pembuatan corak sarung. Penambahan sekretaris dilakukan dengan penambahan 1 orang baru dan staf produksi didapatkan dari hasil penarikan 20 teknisi mesin tenun sehingga mesin tenun dikerjakan oleh 20 orang dan 5 teknisi yang berfungsi sebagai penanggungjawab jika terjadi *breakdown* pada mesin tersebut.

Kelebihan struktur organisasi ini adalah adanya staf pembantu berupa staf produksi dan sekretaris yang membantu direktur utama mengontrol perusahaan. Sedangkan kekurangannya adalah mudahnya terjadi miskomunikasi antara staf, direksi dan manajemen sehingga rentan terjadi perselisihan.

3. Alternatif Fungsional

Alternatif ketiga adalah struktur organisasi fungsional. Berikut bentuk alternatif struktur organisasi fungsional:



Gambar 4. 5 Alternatif 3 struktur organisasi fungsional

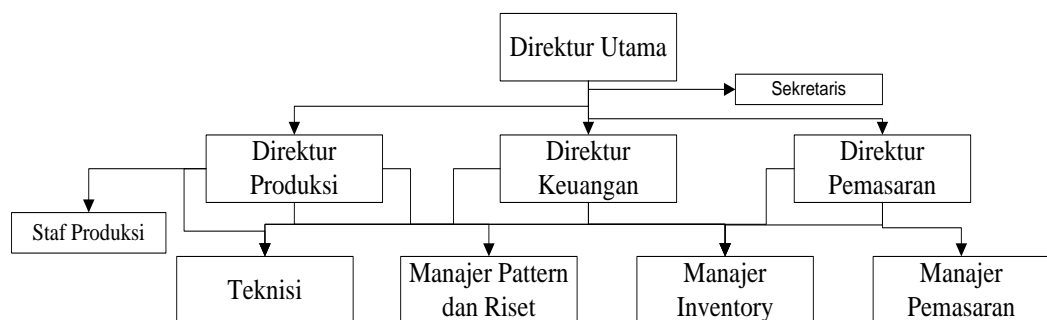
Alternatif 3 memiliki jumlah jabatan yang sama dengan alternatif 1 namun perbedaannya adalah teknisi digantikan dengan staf produksi karena seluruh posisi manajerial tidak hanya dibawah 1 direksi namun diharuskan berkoordinasi dengan tiap direktur yang ada sehingga jabatan teknisi diganti dengan staf produksi.

Kelebihan alternatif fungsional ini adalah alur informasi yang luas dapat membantu penyelesaian tugas lebih ringan sebagai contoh adalah direktur pemasaran dapat berdiskusi langsung mengenai kebutuhan produksi pada staf produksi dan direktur produksi. Sedangkan kekurangannya adalah semakin luas alur informasi dan birokrasi maka pihak staf dan manajer dapat mengalami kewalahan dalam mengolah informasi yang ada.

4. Alternatif Lini, Staf dan Fungsional (LSF)

Alternatif keempat adalah struktur organisasi lini, staf dan fungsional.

Berikut bentuk alternatifnya:



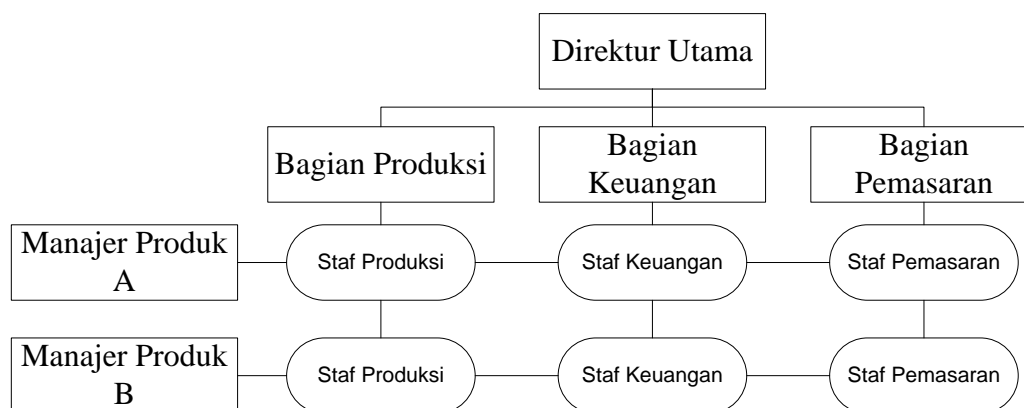
Gambar 4. 6 Alternatif 4 struktur organisasi LSF

Alternatif ini adalah pengabungan 3 alternatif diatas dengan jumlah jabatan yang juga digabungkan. Alternatif ini memiliki struktur fungsional pada

bagian manajerial namun pada bagian direksi memiliki keunggulan alternatif lini dengan penambahan staf pembantu. Jumlah pegawaipun memiliki jumlah yang sama dengan alternatif 2.

5. Alternatif Matriks

Alternatif kelima adalah struktur organisasi matriks. Berikut bentuk alternatifnya dengan keterangan bahwa produk A adalah sarung tenun bermotif biasa dan produk B adalah sarung tenun bermotif bunga:



Gambar 4. 7 Alternatif 5 struktur organisasi matriks

Alternatif ini memiliki bagian direksi yang sama dengan alternatif lain namun pada manajerial terbagi berdasarkan 2 macam produk sarung tenun yang dibagi berdasarkan jenis corak. Yang berbeda adalah bagian direksi dan manajer di tiap jabatan memiliki staf tersendiri sesuai bidangnya sehingga dapat berkoordinasi langsung sesuai kebutuhan kerjanya. Sebagai contoh pada bagian produksi, manajer produk A dan direktur produksi memiliki staf produksi sendiri untuk melakukan produksi tanpa mengganggu staf yang mengerjakan produk B.

Jumlah karyawan pada alternatif matriks terdiri dari seorang direktur utama, 2 orang karyawan tiap departemen bagian serta seorang manajer untuk tiap produk. Untuk jumlah staf, staf keuangan terdiri dari seorang karyawan di tiap produk, 2 orang karyawan pemasaran tiap produk dan 18 staf produksi pada tiap produk.

4.4 Pemilihan Alternatif

Subbab ini akan terbagi dalam dua bagian yaitu proses pengerjaan awal dengan AHP dan dilanjutkan dengan pemilihan alternatif dengan *expert choice* dengan input hasil pengerjaan AHP.

4.4.1 Analytical Hierarchy Process (AHP)

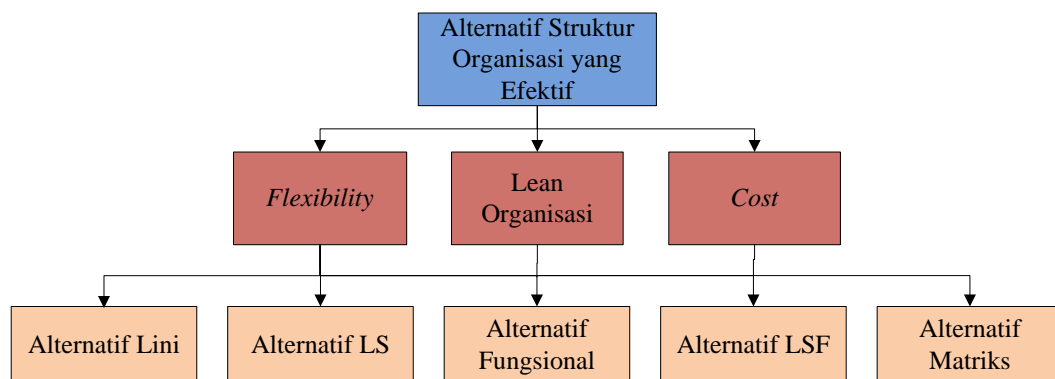
Tahap ini dilakukan melalui 3 proses yaitu identifikasi permasalahan, penyusunan hierarki serta yang terakhir adalah penilaian prioritas yang dilakukan dengan pembagian kuesioner dengan skala Saaty. Berikut ini adalah proses pengerjaannya:

1. Identifikasi Permasalahan

Permasalahan yang hendak diselesaikan dalam pengerjaan penelitian ini adalah bagaimana menentukan alternatif struktur organisasi yang efektif dari beberapa pilihan yang telah dibentuk. Penyelesaian tersebut dilakukan dengan membuat 5 alternatif pilihan struktur organisasi yang disusun melalui 3 kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2. Penyusunan Hirarki AHP

Pada penelitian ini, terdapat 3 lapis hirarki. Hirarki pertama merupakan tujuan yang ingin dicapai. Hirarki kedua berisikan 3 kriteria yang digunakan dalam penentuan alternatif. Dan yang terakhir terdiri dari 5 alternatif pilihan struktur organisasi yang telah dibentuk sebelumnya oleh 2 ahli. Berikut adalah gambar susunan hirarki tersebut:



Gambar 4. 8 Hirarki AHP

3. Penilaian Prioritas Kriteria dan Alternatif

Penilaian prioritas dilakukan dengan membagikan kuesioner skala Saaty kepada 10 orang responden yang sesuai dan berpengaruh terhadap perusahaan maupun yang memiliki pengalaman dibidang

industri tekstil sarung. Kuesioner yang dibagikan terbagi dalam 4 tabel yang terdiri dari 1 tabel perbandingan prioritas kriteria dan 3 tabel untuk perbandingan prioritas alternatif untuk tiap kriteria. Berikut adalah bentuk tabel kuesioner yang dibagikan:

Tabel 4. 1 Prioritas antar kriteria

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
<i>Flexibility</i>																		<i>Lean</i>
<i>Flexibility</i>																		<i>Cost</i>
<i>Lean</i>																		<i>Cost</i>

Tabel 4.1 berisikan skala kepentingan Saaty untuk antar kriteria. Setiap kriteria yang ada harus dibandingkan berdasar bobot kepentingan yang telah dijelaskan pada bab 2. Selanjutnya adalah tabel kepentingan Saaty untuk antar alternatif. Terdapat 3 tabel sama yang dibagikan namun perbedaannya terletak pada hubungannya dengan kriteria sehingga perbandingan alternatif 1 dan alternatif 2 dapat berbeda di tiap tabelnya. Berikut adalah tabel prioritas antar alternatif:

Tabel 4. 2 Prioritas antar alternatif

Alternatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif
Lini																		LS
Lini																		Fungsioal
Lini																		LSF
Lini																		Matriks
LS																		Fungsioal
LS																		LSF
LS																		Matriks
Fungsioal																		LSF
Fungsioal																		Matriks
LSF																		Matriks

4.4.2 Expert Choice

Tahapan ini dilakukan dengan beberapa langkah yang dimulai dari pengisian seluruh hasil kuesioner ke dalam *software expert choice 11*. Kemudian dilanjutkan dengan Perhitungan bobot kriteria dan perhitungan bobot alternatif Dan diakhiri dengan *synthesize* hasil yang diinginkan serta didapatkannya grafik

sensitivitas. Berikut adalah langkah pengerjaannya yang ditambah dengan gambarnya:

1. Pembentukan Hirarki AHP

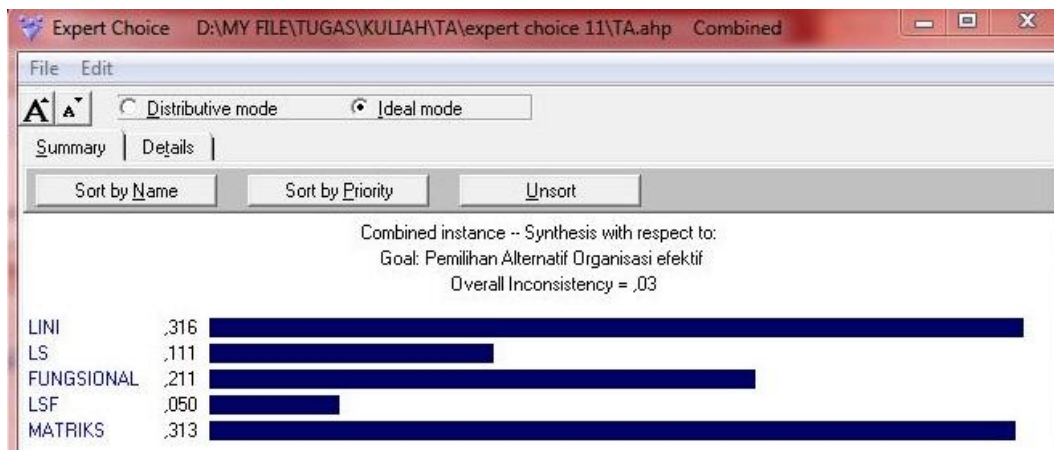
Langkah pengerjaan awal pada *expert choice* setelah membuka lembar baru adalah dengan membuat hirarki sesuai dengan AHP yang terdiri dari tujuan dilakukannya AHP, kriteria dan alternatif. langkah pengerjaan *expert choice* dapat dilihat pada halaman lampiran.

2. Pembobotan Kriteria dan Alternatif

Langkah kedua adalah dengan menginputkan hasil kuesioner untuk tiap responden. Pada bagian responden dalam *expert choice* diisi sesuai jumlah pengisi kuesioner sebanyak 10 responden. responden tersebut adalah 4 orang anggota keluarga pemilik perusahaan, 2 ahli yang membantu merumuskan struktur organisasi alternatif, seorang pegawai perusahaan yang telah bekerja lebih dari 20 tahun dalam perusahaan sehingga mampu mengerti kebutuhan perusahaan serta 3 orang yang merupakan pemilik maupun direksi perusahaan tekstil sarung yang berada di daerah jawa tengah. Kemudian data hasil kuesioner diinputkan pada tiap kriteria yang dilanjutkan dengan alternatif untuk tiap kriteria seluruh responden. Setelah 10 data responden diinputkan maka akan otomatis dilakukan perhitungan secara individu dan gabungan mengenai bobot tiap kriteria dan alternatif di tiap kriteria.

3. Hasil Akhir Penentuan Alternatif

Setelah tiap responden memiliki bobot yang dihasilkan dari kuesioner, selanjutnya gabungan dari kesepuluh bobot tersebut dilakukan tahap *synthesize*. Pada *expert choice*, *synthesize* digunakan untuk menghasilkan urutan secara keseluruhan dari 10 responden. Berikut gambar hasil akhir pembobotan alternatif:

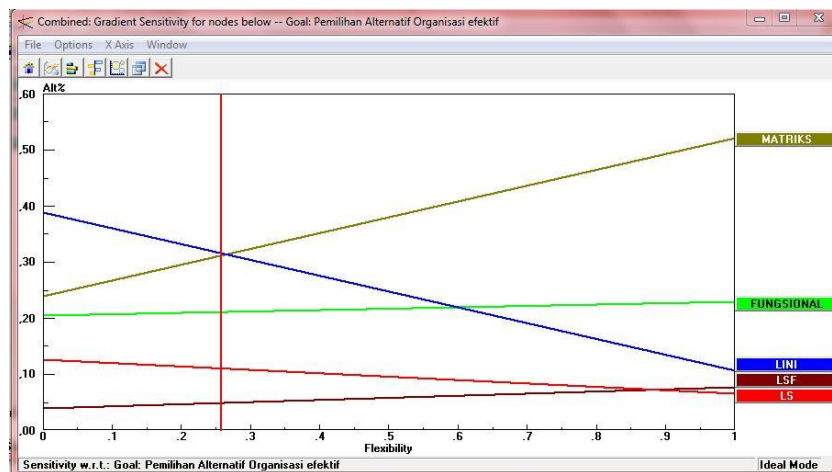


Gambar 4. 9 Hasil Synthesize expert choice

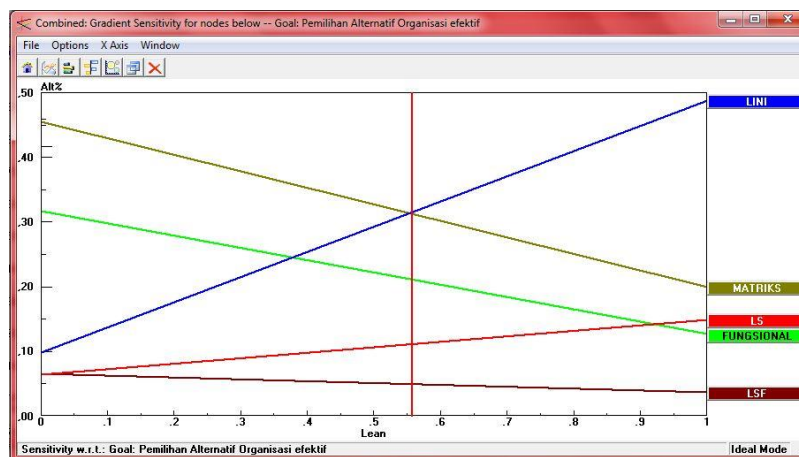
Berdasarkan gambar 4.9 didapatkan bahwa bobot tertinggi adalah pada alternatif lini sebesar 0.316 yang hanya berbeda sedikit dengan alternatif matriks sebesar 0.313. Sedangkan yang terendah adalah alternatif lini staf dan fungsional (LSF) sebesar 0.05. artinya, dengan inkonsistensi yang dibawah 0.1 yaitu hanya sebesar 0.03 maka dapat dikatakan organisasi lini merupakan struktur yang paling tepat untuk diterapkan perusahaan.

4. Uji Sensitivitas

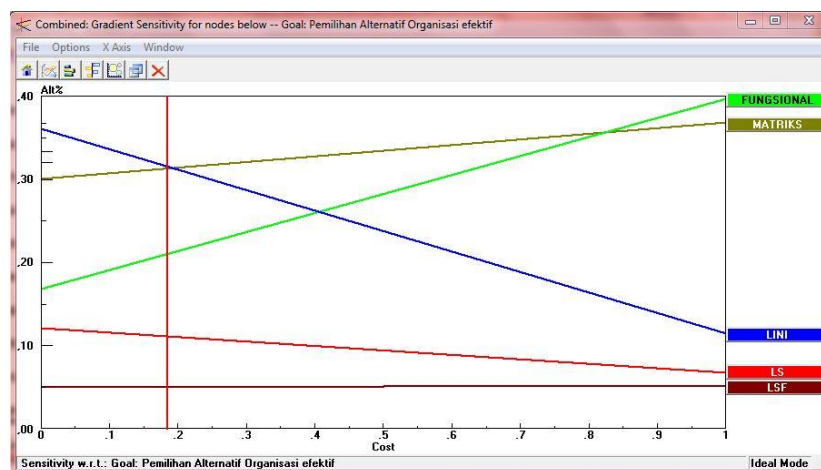
Setelah hasil sintesis didapatkan, maka secara otomatis grafik sensitivitas akan didapatkan. Grafik sensitivitas menunjukkan seberapa besar perubahan dalam bentuk bobot dari alternatif yang ditimbulkan oleh perubahan bobot dari salah satu kriteria. Dikarenakan terdapat 3 kriteria maka didapatkan pula 3 grafik sensitivitas. Grafik pada kriteria *flexibility* menunjukkan bahwa jika bobot diturunkan maka alternatif lini tetap menjadi pilihan terbaik namun jika bobot *flexibility* ditingkatkan maka pilihan terbaik berubah menjadi milik alternatif matriks. Sedangkan pada grafik kriteria *lean* didapat hasil yang berkebalikan dimana jika bobot *lean* semakin meningkat maka alternatif lini juga akan semakin meningkat. Grafik kriteria *cost* menunjukkan bahwa semakin kecil bobot kriteria tersebut maka semakin besar bobot alternatif lini namun jika bobot kriteria diperbesar maka bobot akan turun. Berikut adalah grafik tersebut:



Gambar 4. 10 Grafik sensitivitas kriteria flexibility



Gambar 4. 11 Grafik sensitivitas kriteria lean



Gambar 4. 12 Grafik sensitivitas kriteria cost

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan dilakukan analisa hasil dari penelitian ini. Analisa yang dilakukan meliputi analisis pembobotan akhir pemilihan alternatif yang terdiri dari analisis hasil *expert choice*, *inconsistency* akhir serta grafik sensitivitas kemudian analisis kedua berupa analisis tiap jabatan struktur organisasi lini.

5.1 Analisis Pembobotan Akhir

Berdasarkan gambar 4.9 dapat disimpulkan bahwa hanya terdapat selisih 0.003 antara alternatif lini dengan alternatif matriks. Sedangkan yang terendah adalah alternatif LSF yang dinilai paling tidak *lean* dari segi struktur serta dinilai membutuhkan banyak biaya dibanding alternatif lain. Berdasarkan total tiga kriteria yang dimiliki, alternatif matriks mendapat bobot yang sebenarnya lebih besar dibanding alternatif lini. Yaitu pada kriteria *cost* dan *flexibility*, nilai alternatif matriks dapat dikatakan jauh lebih tinggi dari alternatif lini namun karena pembobotan kriteria *lean* melebihi separuh dari kriteria lain, maka alternatif lini yang memiliki bobot terbesar menjadi hasil akhir sebagai alternatif paling tepat. Sebagai gambaran, terdapat perusahaan lain yang juga menerapkan struktur organisasi yang juga mengutamakan *lean* seperti McDonald Indonesia. Contoh lain adalah beberapa pabrik yang berfokus pada produksi sarung maupun pabrik tekstil lain di wilayah daerah seperti Pekalongan.

Dipilihnya alternatif lini dibanding dengan alternatif matriks didasarkan pada beberapa hal seperti:

1. Produk yang dihasilkan hanya 1 jenis yaitu sarung tenun sehingga akan lebih ramping dibanding alternatif matriks yang membagi 2 macam produk sarung.
2. Produk sarung tenun motif biasa dengan kembang tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal produksi, keuangan dan pemasaran sehingga tidak diperlukan staf-staf berbeda tiap macam produk.

3. Alternatif yang dipilih dapat berubah menjadi matriks jika perusahaan memutuskan menambah produk baru untuk di produksi atau memutuskan untuk mengembangkan corak kembang sehingga diperlukan kebutuhan akan pemasaran dan rekap keuangan tersendiri.

Hasil pembobotan didapatkan bahwa nilai bobot kriteria terbesar dimiliki oleh *lean*. Hal tersebut dapat dikarenakan jika struktur organisasi telah ramping, maka biaya yang dikeluarkan akan maksimal walaupun tidak selalu lebih murah. Sehingga diharapkan dengan struktur yang ramping, produktifitas perusahaan baik dari segi produksi maupun kerja karyawan akan meningkat. Sedangkan dari segi alternatif, alternatif lini dianggap yang paling tepat karena diantara kelima alternatif, alternatif lini memiliki bentuk yang lebih ramping dan memiliki arus informasi yang lebih sesuai untuk PT X. Biaya yang dikeluarkan pun cenderung lebih rendah dibanding beberapa alternatif lain seperti alternatif LS maupun LSF karena jumlah pegawai yang lebih minimum. Sedangkan fleksibilitas dari alternatif lini juga dapat diterapkan dalam perusahaan dan memiliki banyak ruang untuk perubahan jika sewaktu-waktu perusahaan menginginkan adanya penambahan jenis produk.

Pada hasil sintesis akhir didapatkan hasil *inconsistency* sebesar 0.03 yang artinya hasil keseluruhan dari pengisian kuesioner sudah cukup konsisten. Nilai *inconsistency* yang baik adalah berada pada angka dibawah 0.1. jika setelah disintesis didapatkan angka *inconsistency* yang diatas 0.1 maka akan dilakukan iterasi terhadap responden yang artinya hasil kuesioner responden tersebut tidak dapat digunakan karena tidak konsisten. Nilai *inconsistency* ini menggambarkan apabila responden menganggap alternatif 1 lebih besar dari alternatif 2 dan alternatif 2 lebih besar dari alternatif 3 dan responden menganggap alternatif 3 lebih besar dari alternatif 1 artinya responden tidak konsisten dengan hasil penentuannya. Dengan ketidakkonsistenan tersebut dapat mempengaruhi hasil pembobotan menjadi buruk dan kurang tepat guna.

Berdasarkan gambar 4.10 mengenai grafik sensitivitas pada kriteria *flexibility*, diketahui bahwa grafik alternatif lini selalu turun secara drastis sedangkan alternatif matriks meningkat drastis. Hal tersebut menggambarkan bahwa dari segi *flexibility*, struktur organisasi matriks pada tingkat kemudahan

dalam penerapan di PT X semakin besar jika hanya bergantung pada kriteria tersebut. Sedangkan pada gambar 4.11 mengenai grafik sensitifitas pada kriteria dengan bobot terbesar yaitu *lean*, alternatif lini semakin tepat digunakan jika bobot kriteria tersebut semakin besar dan alternatif matriks dan fungsional memiliki penurunan bobot yang semakin besar jika bobot kriteria ini ditingkatkan yang artinya, alternatif lini memiliki tingkat kerampingan (*lean*) yang besar sehingga tidak terlalu banyak *waste* pada jabatan maupun arus informasi dalam struktur perusahaan. Sedangkan berdasarkan grafik sensitivitas terhadap kriteria *cost* yang telah ditunjukkan pada gambar 4.12 menunjukkan bahwa semakin kecil bobot kriteria ini maka akan semakin besar nilai dari alternatif *lean*. Artinya, alternatif lini dianggap kurang mampu memberi nilai terhadap biaya yang dikeluarkan saat pembentukan maupun operasional jika dibandingkan dengan alternatif fungsional maupun matriks.

5.2 Analisis Jabatan

Berdasarkan hasil pemilihan alternatif pada bab 4 didapatkan bahwa alternatif paling tepat untuk diterapkan oleh PT X adalah struktur organisasi lini. Struktur ini terdiri dari 8 jabatan yang dikepalai oleh direktur utama. Direktur utama membawahi langsung 3 jabatan direksi yaitu direktur produksi, direktur keuangan dan direktur pemasaran. Direktur produksi membawahi teknisi serta manajer *pattern* dan riset. Sedangkan direktur pemasaran membawahi manajer pemasaran dan manajer *inventory*. Berikut adalah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dari masing-masing jabatan sesuai dengan kebutuhan jabatan pada struktur organisasi lini pada gambar 4.3.

1. Direktur Utama

Posisi direktur utama dalam struktur organisasi PT X diisi langsung oleh pemilik perusahaan sehingga tidak diperlukan keterangan spesifikasi jabatan. Sebagai pemegang kuasa tertinggi, berikut adalah tanggung jawab dan wewenang direktur utama:

- Menentukan peraturan serta kebijakan dalam perusahaan.
- Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan.
- Bertanggung jawab atas keuntungan maupun kerugian perusahaan.

- Menentukan strategi-strategi perusahaan untuk mencapai visi misi perusahaan.
- Menyetujui anggaran perusahaan (harian, bulanan dan tahunan).
- Menambah dan memberhentikan pegawai perusahaan.
- Menjadi perwakilan perusahaan dalam hubungan perusahaan dengan pihak luar.

2. Direktur Produksi

Posisi direktur produksi diisi oleh orang yang telah dipilih langsung oleh direktur utama sehingga tidak diperlukan keterangan mengenai spesifikasi jabatan. Sebagai penanggung jawab utama dalam seluruh kegiatan produksi, berikut adalah tanggung jawab dan wewenang direktur produksi:

- Bertanggung jawab dalam menegakkan tata tertip dan disiplin seluruh pegawai produksi.
- Bertanggung jawab dalam pemenuhan jumlah target produksi dengan kualitas produksi yang juga terjaga.
- Bertanggung jawab memastikan terpenuhinya bahan baku produksi serta suku cadang mesin produksi.
- Bertanggung jawab langsung pada direktur utama mengenai kekurangan maupun kelebihan akibat kegiatan produksi.
- Bertanggung jawab terhadap penggunaan teknologi produksi beserta pemeliharaannya.
- Membuat laporan produksi berisi sisa bahan baku hingga hasil produksi dalam waktu sebulan dan setahun.
- Merancang dan mengevaluasi SOP kegiatan produksi
- Berwenang dalam menambah dan mengurangi pegawai produksi
- Berwenang dalam membagi tugas kepada teknisi maupun manajer *pattern* dan riset.
- Berwenang dalam berkoordinasi dengan direktur utama dan direktur pemasaran mengenai target dan motif sarung yang akan diproduksi.

3. Direktur Keuangan

Direktur keuangan merupakan jabatan yang dibawah langsung oleh direktur utama dan berhubungan dengan seluruh aktifitas keuangan. Jabatan direktur keuangan diisi oleh orang yang ditunjuk langsung oleh direktur utama dan bertanggung jawab hanya kepada direktur utama. Berikut adalah tanggung jawab dan wewenang direktur keuangan:

- Membuat, merumuskan dan menyusun rencana umum pembiayaan perusahaan.
- Menyusun, menganalisis dan mengevaluasi segala kegiatan perusahaan dari pra produksi hingga pasca produksi dari segi keuangan.
- Membuat laporan arus keuangan kepada direktur utama setiap bulan dan tahun.
- Membuat laporan perpajakan.
- Menjaga dan mengawasi alur kas perusahaan.
- Memberi masukan untuk direktur lain dalam pelaksanaan masing-masing direktur terkait penggunaan dana perusahaan.
- Memberi masukan terhadap kegiatan investasi baik di dalam perusahaan (diversifikasi bisnis) maupun di luar perusahaan (saham dan asuransi).

4. Direktur Pemasaran

Direktur pemasara merupakan jabatan yang dibawah langsung oleh direktur utama dan berhubungan dengan seluruh aktifitas yang berhubungan dengan konsumen. Jabatan direktur pemasaran diisi oleh orang yang ditunjuk langsung oleh direktur utama dan bertanggung jawab hanya kepada direktur utama. Direktur pemasaran akan dibantu oleh 2 jabatan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Jabatan tersebut adalah manajer pemasaran dan manajer *inventory*. Berikut adalah tanggung jawab dan wewenang direktur pemasaran:

- Membuat, menyusun dan menetapkan konsep dan rencana dalam membentuk citra PT X bagi publik.
- Merancang dan menetapkan konsep promosi produk yang dihasilkan PT X.

- Mengarahkan seluruh pegawai yang dibawahhi untuk menggunakan seluruh sumber daya secara optimal.
- Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap seluruh kinerja pegawai pemasaran dan *inventory*.
- Mengatur, menganalisis dan mengevaluasi manajemen pemasaran dan manajemen *inventory* dari segi penjualan, promosi serta kesediaan produk jadi.
- Mendelegasikan tugas sesuai manajemen yang dibawahhi sehingga dapat mencapai target yang diberikan direktur utama.
- Membuat laporan kegiatan pemasaran kepada direktur utama setiap bulan dan tahun sebagai bukti pertanggungjawaban aktifitas yang telah dilakukan.

5. Teknisi

Jabatan teknisi merupakan jabatan terpenting dikarenakan jabatan ini yang bertugas sebagai operator kegiatan produksi. Terdapat 40 orang pegawai yang bekerja untuk menjalankan mesin produksi. Terbanyak adalah pada bagian mesin tenun dikarenakan proses paling vital dan paling membutuhkan banyak daya. Terdapat hingga 100 mesin produksi dan tiap teknisi dapat menjalankan 4 mesin secara bersamaan sehingga dibutuhkan 25 teknisi mesin tenun sedangkan mesin jahit 5 orang teknisi dan lainnya juga disesuaikan dengan jumlah mesin yang dimiliki PT X. Berikut ini adalah deskripsi pekerjaan teknisi:

- Menjalankan mesin produksi sesuai bagian.
- Melakukan perawatan mesin produksi.
- Mencatat dan memperhatikan jumlah stok bahan baku produksi.
- Mencatat laporan hasil produksi secara berkala.
- Menjalankan SOP secara baik dan benar.
- Berkoordinasi dengan manajer *inventory* mengenai kelebihan atau kekurangan produk di gudang.
- Memperbaiki mesin yang mengalami *breakdown*.

Setelah mengetahui deskripsi pekerjaan teknisi, selanjutnya adalah spesifikasi yang dibutuhkan sebagai teknisi. Berikut adalah spesifikasi jabatannya:

- Usia 17 hingga 50 tahun.
- Pendidikan minimal SMA / SMK.
- Memiliki kemampuan dasar permesinan.
- Jujur, tanggung jawab, komunikatif serta mau belajar.

6. Manajer *Pattern* dan riset

Manajer *pattern* dan riset terdiri dari seorang pegawai yang bertanggung jawab ke direktur produksi. Tugas utama manajer ini adalah menghasilkan corak atau motif menarik dan baru serta selalu bereksperimen dengan kombinasi warna cat dan corak baru pada sarung. Berikut ini adalah deskripsi pekerjaannya:

- Menghasilkan motif sarung yang beragam dan menarik.
- Berkoordinasi dengan manajer pemasaran untuk dapat menyesuaikan tren warna yang sedang berkembang di pasar.
- Bereksperimen dengan warna baru dan motif-motif baru.
- Membantu direktur produksi dalam mencari bahan baku terbaik yang berkaitan dengan motif dan benang.

Setelah mengetahui deskripsi pekerjaan manajer *pattern*, selanjutnya adalah spesifikasi yang dibutuhkan sebagai manajer *pattern* dan riset. Berikut adalah spesifikasi jabatannya:

- Usia 25 hingga 35 tahun.
- Pendidikan minimal S1.
- Diutamakan pendidikan S1 desain.
- Kreatif.
- Jujur, tanggung jawab, komunikatif dan mau belajar.
- Memiliki pengetahuan mengenai pencampuran warna dan desain.

7. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran bertanggung jawab kepada direktur pemasaran serta berkoordinasi dengan manajer *inventory* untuk menyesuaikan penjualan dengan stok yang ada. Berikut adalah deskripsi pekerjaan manajer pemasaran:

- Membantu direktur pemasaran dalam mengembangkan dan menerapkan rencana pemasaran produk perusahaan maupun citra perusahaan untuk publik.
- Melakukan riset pasar untuk menentukan kebutuhan pasar untuk saat ini dan masa depan
- Mengelola segala aspek promosi
- Mengevaluasi produk pesaing dan membentuk perubahan rencana pemasaran jika dibutuhkan.
- Bertanggung jawab meningkatkan dan menjaga hubungan baik dengan agen maupun pelanggan.
- Membuat laporan penjualan untuk direktur pemasaran dalam tempo bulan dan tahun.
- Melakukan riset kepuasan pelanggan terhadap produk yang dijual.
- Membantu membangun citra perusahaan terhadap pelanggan.

Setelah mengetahui deskripsi pekerjaan manajer pemasaran, selanjutnya adalah spesifikasi yang dibutuhkan untuk menjadi manajer pemasaran. Berikut adalah spesifikasinya:

- Pendidikan minimal S1.
- Memiliki pengetahuan mendalam tentang produk.
- Memiliki pemahaman mengenai pemasaran dan penjualan.
- Memiliki kemampuan presentasi dan komunikasi.
- Sopan, santun dan memiliki integritas.
- Mampu membina hubungan baik dengan agen maupun pelanggan.
- *Result oriented*.
- Memiliki kemampuan negosiasi.

8. Manajer Inventory

Jabatan manajer *inventory* merupakan jabatan yang bertanggung jawab ke direktur pemasaran. Jabatan ini berada dibawah direktur pemasaran untuk memudahkan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan pemasaran sehingga ketika permintaan datang akan dengan mudah dilakukan pengecekan ketersediaan produk. Berikut ini adalah deskripsi pekerjaan manajer *inventory*:

- Bertanggung jawab dalam mengelola dan merencanakan sistem operasi terkait penyimpanan serta pengiriman produk.
- Mengawasi proses logistik mulai penyimpanan hingga barang diterima konsumen
- Menentukan rute ekspedisi pengiriman terbaik.
- Mengeluarkan surat jalan produk.
- Membuat laporan persediaan stok produk dalam penyimpanan dalam tempo harian, bulanan dan tahunan.
- Bertanggung jawab terhadap keamanan dan keselamatan produk selama penyimpanan maupun pengiriman.
- Membuat anggaran biaya penyimpanan dan pengiriman.
- Membuat katalog ketersediaan produk.
- Berkoordinasi dengan manajer produksi mengenai kebutuhan produk (melebihi permintaan, melebihi kapasitas atau kekurangan produk).

Setelah mengetahui deskripsi pekerjaan manajer *inventory*, selanjutnya adalah spesifikasi yang dibutuhkan untuk menjadi manajer *inventory*. Berikut adalah spesifikasinya:

- Usia maksimal 35 tahun.
- Pendidikan minimal S1.
- Mempunyai pengalaman di bidang distribusi, logistik dan transportasi.
- Mempunyai pemahaman mengenai pergudangan.
- Mempunyai pemahaman mengenai rute ekspedisi barang.
- Bertanggung jawab, komunikatif, jujur dan selalu belajar.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan penelitian berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditentukan di awal serta saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan adalah:

1. Terdapat 3 kriteria yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih alternatif struktur organisasi. Kriteria tersebut adalah *flexibility*, *lean* dan *cost*.
2. Terdapat 5 alternatif yang dibentuk yang kelimanay dapat diterapkan dalam PT X. Alternatif tersebut adalah struktur organisasi lini, lini dan staf, fungsional, LSF (lini, staf dan fungsional) serta alternatif matriks.
3. Kriteria dengan bobot terbesar hasil perhitungan *software expert choice* dengan 10 pengisi kuesioner adalah *lean* sebesar 0.557 dan kedua adalah *flexibility* sebesar 0.258 dan terendah adalah *cost* dengan bobot sebesar 0.185.
4. Alternatif terpilih yang paling tepat untuk diterapkan PT X adalah alternatif lini dengan bobot sebesar 0.316 dengan nilai *inconsistency* keseluruhan yang hanya sebesar 0.03.
5. Alternatif terpilih dapat berubah menjadi struktur organisasi matriks jika perusahaan memutuskan untuk menambah jenis produk yang ingin diproduksi atau jika memutuskan untuk mengembangkan corak kembang sehingga perlu pemasaran yang berbeda dengan corak biasa serta kebutuhan akan perhitungan dan rekap keuangan tersendiri.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Penelitian ini dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pengisian responden dilakukan oleh orang-orang yang mengerti keadaan internal perusahaan, maka disarankan ke perusahaan agar

dapat menggunakan hasil penelitian ini. Sedangkan jika keadaan internal berubah maka dapat dilakukan pengembangan dari penelitian ini.

2. Pada penelitian selanjutnya disarankan peneliti tidak terpaku pada 3 kriteria dalam laporan ini melainkan disesuaikan dengan obyektivitas penelitian serta keinginan perusahaan.
3. Ditentukan perhitungan pembiayaan gaji pegawai sebagai bahan pertimbangan tambahan dalam menentukan struktur organisasi alternatif.
4. Untuk penelitian lebih lanjut peneliti disarankan menggabungkan metode AHP dengan metode lain sehingga hasil lebih valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Aslani, A., & Aslani, F. (2012). *Application of Fuzzy AHP Approach to Selection of Organizational Structural with Consieration to Contextual Dimension*.
- Asra dan Sumiati. (2007). *Metode Pembelajaran Pendekatan Individual*. Bandung: Rancaekek Kencana.
- Asyari, Y. A. (2015). *Proses Pemilihan Vendor di PT FBMI Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Tugas Akhir, Universitas Mercubuana, Jakarta.
- Budiharjo, A. (2011). *Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Maksimal*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Firdausi, A. (2014). Retrieved Oktober 17, 2016, from <http://www.agungfirdausi.my.id/2014/11/download-software-expert-choice.html>
- Gibson, J. L. (1990). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Kelima*. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Grensing, Lin & Pophal. (2006). *Human Resources Book: Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis*. Jakarta: Prenada.
- Gunawan, A. D. (1999). *Operasi "Memutuskan Dengan Analytical Hierarchy Process"*. Jakarta: Manajemen.
- Handoko, T. Hani. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, H.Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*; , Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. PT Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Milkovich, G. T., J. Newman. (1999). *6th Edition. Compensation*. Singapura: Hill Book Company.

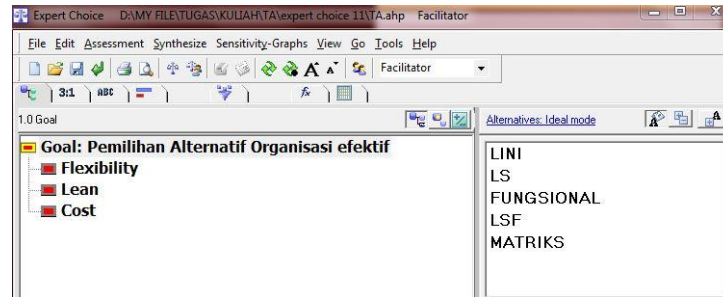
- Mohyi, Ach. (1999). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMMPress.
- Mohyi, Ach. (2012). *Teori dan Perilaku Organisasi: Membentuk, Mengelola, Mendeteksi Kepribadian, Efektifitas dan Mengembangkan Organisasi*. Malang: Universitas Muhammadiyah.
- Mooney, D, James. (1996). *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Purnomo, A. J. (2006). *Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang*. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Robbins, Stephen. (1990). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehalindo.
- Robbins, Stephen. (1994). *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Edisi Ketiga, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Arcan, Jakarta.
- Robbin, S dan Coulter, M. (2007). *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Rofai, A. (2006). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah*. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Saaty, T. L. (1988). *Multicriteria Decision Making : The Analytic Hierarchy Process*. University of Pittsburgh, RWS Publication, Pittsburgh.
- Saaty, T. L. (1990). *How to Make a Decisoon : The Analytic Decision Process*. *European Journal of Operational Research*.
- Siagian, Sondang P. (1986). *Organisasi kepemimpinan dan perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Siswanto, Bejo. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, M Richard. (1985). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Stone, R. J. (2005). *Human Resource Management*. Australia, Willey.
- Stoner, Freeman, dan Gilbert. (1996). *Manajemen*, Jilid II, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Prenhallindo, Jakarta.
- Sudarsono. (2002). *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Jakarta: Penerbit PT. Prenhalindo.

- Sudaryono. (2010). *Metodologi Penelitian Teknologi Informasi*. Yogyakarta: Andi
- Thoha, Miftah. (2005). *Dimensi-Dimensi Prima ILMU ADMINISTRASI NEGARA*. Yang Menerbitkan PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Umar, Husen. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta; PT Gramedia Utama.
- Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York, MCGraw Mell, Inc.
- Winarto. (2013). *Penerapan Analytical Hierarchy Process (AHP) pada Penentuan Bentuk Organisasi (Studi Kasus di PT CVX, Steam and Supply Team)*. Tesis, Program Pasca Sarjana Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Wursanto. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

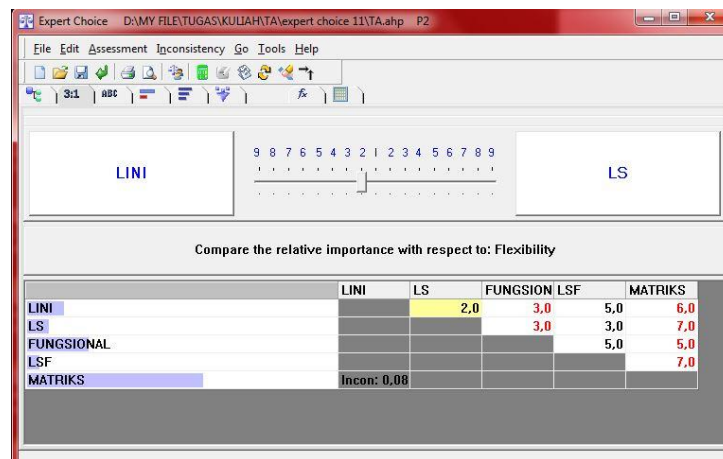
(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN

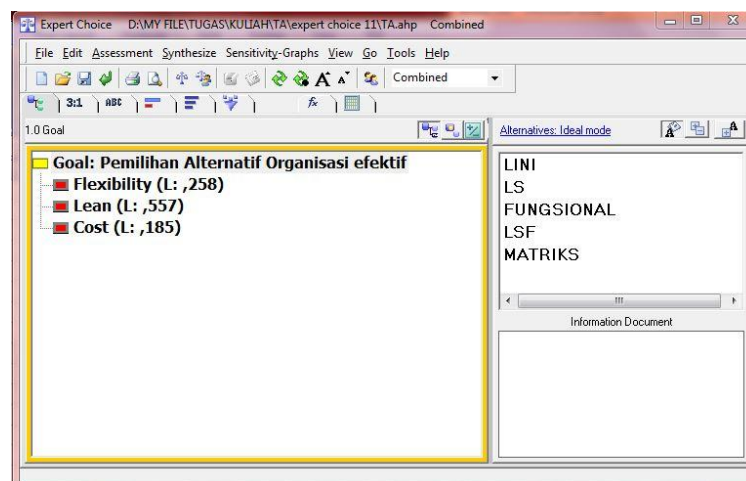
Lampiran 1 : Proses pengerjaan dengan *expert choice* 11.



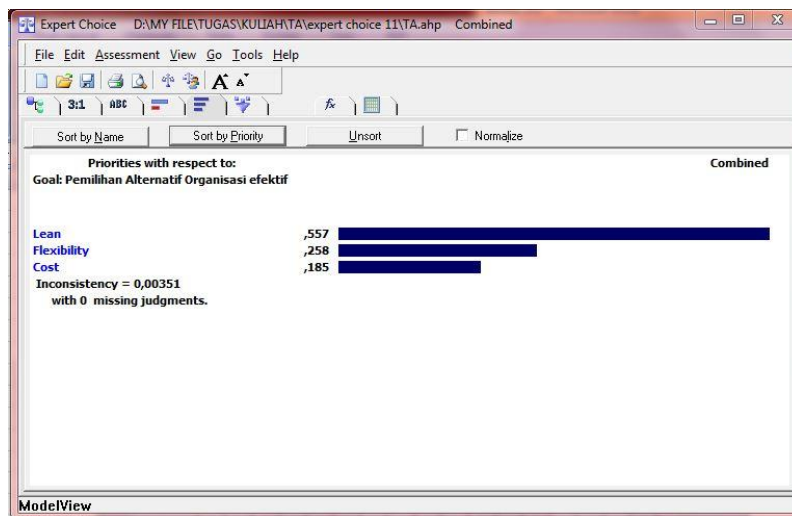
Pembentukan hirarki AHP pada *expert choice* 11.



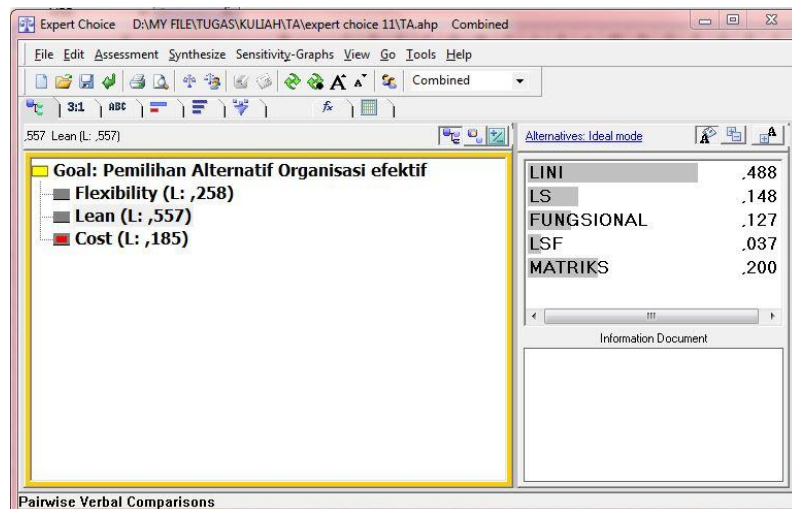
Contoh pengisian kuesioner



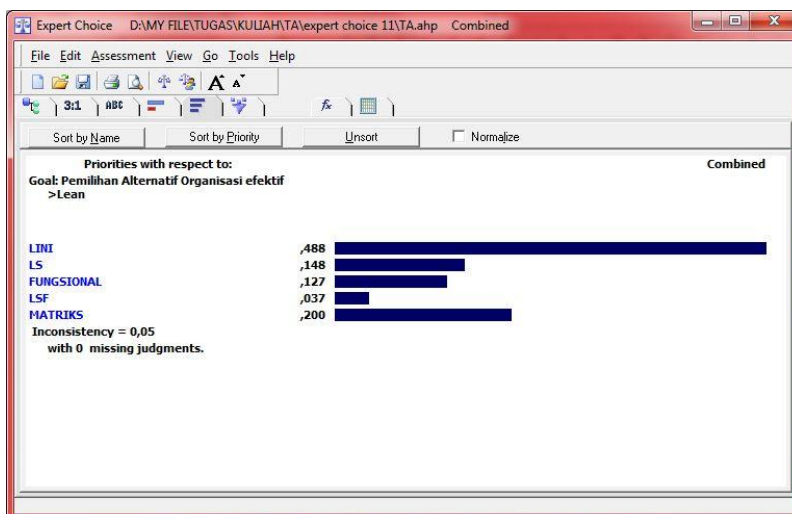
Hasil pembobotan kriteria (1)



Hasil pembobotan kriteria (2)



Contoh hasil pembobotan alternatif (*lean*) (1)



Contoh hasil pembobotan alternatif (*lean*) (2)

Lampiran 2 : Contoh hasil pengisian kuesioner.

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria
<i>Flexibility</i>											X							<i>Lean</i>
<i>Flexibility</i>											X							<i>Cost</i>
<i>Lean</i>										X								<i>Cost</i>

Flexibility

Alternatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif
Lini								X										LS
Lini											X							Fungsioal
Lini					X													LSF
Lini														X				Matriks
LS											X							Fungsioal
LS							X											LSF
LS															X			Matriks
Fungsioal					X													LSF
Fungsioal													X					Matriks
LSF															X			Matriks

LEAN

Alternatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif
Lini							X											LS
Lini							X											Fungsioal
Lini	X																	LSF
Lini			X															Matriks
LS											X							Fungsioal
LS							X											LSF
LS											X							Matriks
Fungsioal			X															LSF
Fungsioal								X										Matriks
LSF																X		Matriks

COST

Alternatif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alternatif
Lini			X															LS
Lini													X					Fungsioal
Lini			X															LSF
Lini											X							Matriks
LS															X			Fungsioal
LS								X										LSF
LS													X					Matriks
Fungsioal			X															LSF
Fungsioal							X											Matriks
LSF																X		Matriks

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



ACHMAD USAMA, dilahirkan di Kota Surabaya tepatnya di Kecamatan Wonokromo pada hari jum'at tanggal 30 April 1993. Anak pertama dari lima bersaudara pasangan dari Usama dan Adiba. Peneliti menyelesaikan pendidikan di sekolah dasar di SD Al-falah Surabaya pada tahun 2005.

Pada tahun itu juga peneliti melanjutkan pendidikan di SMP Al-Falah Kureksari, Kabupaten Sidoarjo dan tamat pada tahun 2008. Kemudian melanjutkan sekolah menengah atas di SMA Al-Hikmah Surabaya pada tahun 2008 dan selesai pada tahun 2011. Peneliti melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi negeri, tepatnya di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Fakultas Teknologi Industri pada jurusan Teknik Industri. Peneliti menyelesaikan kuliah strata satu (S1) pada tahun 2017.